

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA EKONOMICKÉ ŽURNALISTIKY

Management neziskových organizací
Management of Non-profit Organization

Student: Jiří Drozdek
Vedoucí bakalářské práce: Ing. David Slavata, Ph.D.

Ostrava 2012

Zadání bakalářské práce

Student:

Jiří Drozdek

Studijní program:

B6202 Hospodářská politika a správa

Studijní obor:

7202R020 Ekonomická žurnalistika

Téma:

Management neziskových organizací
Management of Non-profit Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Neziskový sektor v ČR
3. Problematika neziskového sektoru v ČR
4. Aktuální problémy vybraného občanského sdružení
5. Možnosti zefektivnění financování vybraného občanského sdružení
6. Využití řešené problematiky v médiích
7. Závěr

Seznam použité literatury

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.

MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. 11. vyd. Olomouc: ANAG, c2011. 254 s. ISBN 978-80-7263-675-4.


HUNČOVÁ, Magdalena. *Ekonomický rozměr občanské společnosti*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká Republika, 2010. 239 s. ISBN 978-80-7357-545-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. David Slavata, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11. 5. 2012


doc. PhDr. PaedDr. Milan Sekanina, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Velmi rád bych na tomto místě poděkoval panu Ing. Davidu Slavatovi, Ph.D. za věnovaný čas, odborné rady a připomínky, čímž významně přispěl k vypracování této bakalářské práce.

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně všech příloh vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 9. 5. 2012

vlastnoruční podpis autora

Obsah

1.	Úvod.....	3
2.	Neziskový sektor v ČR.....	5
2.1.	Dělení neziskového sektoru.....	5
2.2.	Typologie neziskových organizací	6
2.3.	Nestátní neziskové organizace	6
2.3.1.	Historie a současnost nestátních neziskových organizací v ČR.....	7
2.3.2.	Definice a vymezení nestátních neziskových organizací	9
2.3.3.	Vize, poslání a cíle nestátních neziskových organizací	10
2.3.4.	Činnosti nestátních neziskových organizací	11
2.3.5.	Orgány nestátních neziskových organizací.....	11
2.3.6.	Organizační struktura nestátních neziskových organizací.....	11
3.	Problematika neziskového sektoru v ČR	15
3.1.	Specifika nestátních neziskových organizací	15
3.1.1.	Řízení financí nestátních neziskových organizací	15
3.1.2.	Fundraising v rámci NNO	16
3.1.3.	Public relations v rámci NNO.....	17
3.2.	Metodologické nástroje.....	17
3.2.1.	Externí analýza	18
3.2.2.	Interní analýza	19
3.2.3.	Stakeholderi	19
3.2.4.	Marketingový mix.....	20
3.2.5.	SWOT analýza.....	21
4.	Aktuální problémy vybraného občanského sdružení	22
4.1.	Charakteristika vybrané organizace	22
4.1.1.	Cíle, hlavní a vedlejší činnosti vybrané organizace	22
4.1.2.	Orgány sdružení.....	23

4.1.3.	Členství ve sdružení	23
4.1.4.	Hlavní činnosti sdružení.....	23
4.1.5.	Organizační struktura sdružení, pozice a funkce	26
4.1.6.	Majetek.....	28
4.1.7.	Financování činností ESC	28
4.1.8.	ESN CZ	29
4.2.	Analýza ESC	31
4.2.1.	Externí analýza	31
4.2.2.	Interní analýza	34
4.2.3.	Analýza stakeholderů	36
4.2.4.	Marketingový mix.....	39
4.3.	Shrnutí analýz.....	41
5.	Možnosti zefektivnění financování vybraného občanského sdružení	42
5.1.	SWOT analýza.....	42
5.2.	Návrhy řešení problémových oblastí	45
5.2.1.	Identifikace majoritních problémových oblastí	45
5.2.2.	Konkrétní návrh způsobu řešení problémových oblastí ESC	46
6.	Využití řešené problematiky v médiích	50
6.1.	Editorial	50
6.2.	Úvodní článek.....	51
6.3.	Interview.....	54
6.4.	Anketa	57
7.	Závěr	59
	Seznam použité literatury	61
	Seznam zkratk	64
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	65
	Seznam příloh	66

1. Úvod

Stále více studentů v současnosti uvažuje o možnostech studia v zahraničí. Studenti si od něj slibují nejen zlepšení své pozice na pracovním trhu díky získaným vědomostem, ale také možnost porovnání kvality různých univerzitních systémů. V neposlední řadě očekávají od zahraničního studia také nabytí velkého množství životních zkušeností a zážitků. Kvůli finanční náročnosti studia v zahraničí jsou velmi oblíbené tzv. výměnné studijní pobyty, realizované skrz mnoho evropských i světových programů. Studenti mají jejich prostřednictvím možnost vyjet v rámci studia české univerzity většinou na 3 – 12 měsíců na jednu z mnoha partnerských univerzit. Stejným způsobem se rozšiřuje také množství zahraničních studentů, kteří přijíždějí studovat na Vysokou školu báňskou – Technickou univerzitu Ostrava. Protože většina studentů ze zahraničí naráží na problémy jazykové bariéry, vznikla neuspokojená poptávka po kulturně-sociálních aktivitách, které by kromě studia mohli v Ostravě realizovat. Univerzita na vzniklou situaci nijak nereagovala, pouze několik jednotlivých studentů se snažilo situaci řešit. Se stále rostoucím počtem přijíždějících zahraničních studentů však bylo jasné, že pokud mají být takovéto služby poskytnuty všem studentům, kteří o ně mají zájem, je potřeba snahy studentů sjednotit a zaštitit.

V květnu 2011 tedy 6 studentů založilo nestátní neziskovou organizaci Exchange Student Club VŠB-TUO, o.s., která sdružuje aktivní studenty VŠB-TU Ostrava a vyplňuje poptávku zahraničních studentů po anglicky poskytovaných kulturně-sociálních a edukačních aktivitách. Mezi ně patří výlety a exkurze po zajímavých místech celé České republiky, pořádání kurzů anglického jazyka, organizování sportovních turnajů a tematicky zaměřené večírky. Sdružení mimo jiné pomáhá zahraničním studentům také v otázkách administrativy spojené s pobytem v ČR a studiem na VŠB-TU Ostrava. Hlavním cílem sdružení je pomoc s adaptací a integrací zahraničních studentů do společnosti a prostředí, které je pro ně mnohdy výrazně odlišné.

Fungování této organizace však není bez obtíží. Tak jako většina neziskových organizací, naráží i ESC VŠB-TU Ostrava na jisté problémy spojené s chodem klubu.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat současnou situaci ESC VŠB-TU Ostrava a navrhnout řešení problematických oblastí.

Členové sdružení, tedy výhradně studenti VŠB-TU Ostrava, většinou nestudují obory, které by jim poskytly znalosti potřebné k řízení organizace, a mnohdy nemají dostatek

zkušeností, aby byli schopni analyticky zhodnotit situaci a připravit návrh jejího řešení. Sdružení se navíc, tak jako většina neziskových organizací, potýká s problémem nedostatku odborníků a nemůže si dovolit najímat externí konzultanty. Proto budou informace zpracované touto bakalářskou prací skutečně využity pro zlepšení situace ESC VŠB-TU Ostrava.

Teoretická část bakalářské práce zpracovává a utřídí základní informace o neziskových organizacích, jejich členění, historii, činnosti, orgány a organizační strukturu.

Další část práce poskytuje průřez specifickými oblastmi, které souvisí s problematikou neziskového sektoru, a přehled teorie související s metodologickými nástroji, které budou pro analýzu sdružení využity. Konkrétně pak PEST analýzou makrookolí, Porterovou analýzou pěti sil, interní analýzou zdrojů, analýzou stakeholderů a marketingovým mixem.

Praktická část práce obsahuje charakteristiku ESC VŠB-TU Ostrava a dílčí analýzy, ze kterých vyplývají příležitosti a hrozby, společně se silnými a slabými stránkami organizace.

Následující kapitola pomocí syntézy předchozích analýz ve SWOT analýze identifikuje konkrétní problémy sdružení a přináší návrhy na jejich řešení.

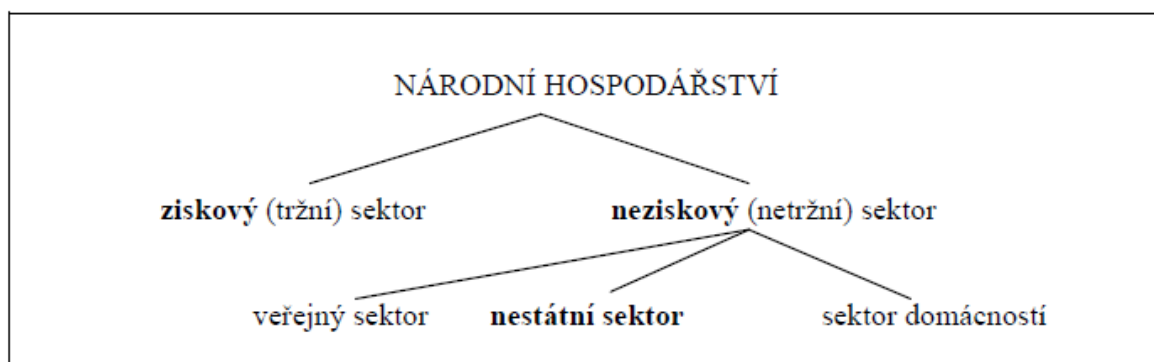
Součástí práce jsou také materiály, které využívají řešenou problematiku pro potřeby tištěných médií. Žurnalistická část práce je sestavena ze tří povinných žánrů, úvodního článku, interview a ankety. Z volitelných žánrů je zpracován editorial, který je pro zachování logické návaznosti uveden hned na začátku této kapitoly. Povinné žánry následují ve výše zmíněném pořadí. Všechny materiály se ideálně hodí jako obsah například studentského časopisu.

2. Neziskový sektor v ČR

Aby bylo možné správným způsobem pochopit principy fungování neziskových organizací, je potřeba zařadit neziskový sektor v rámci národního hospodářství. Z tohoto pohledu je nejrozměšší rozčlenit národní hospodářství dle principu financování produkce a spotřeby statků (Rektořík, 2010).

Členění národního hospodářství je znázorněno na obrázku 2.1.

Obrázek 2.1: Členění národního hospodářství dle principu financování



Pramen: Rektořík, J.: *Organizace neziskového sektoru*. 2010. Str. 13

Ziskový (tržní) sektor – financování je zajištěno prodejem statků, které jsou ziskovým sektorem produkovány a distribuovány za tržní cenu, která je tvořena vztahem nabídky a poptávky. Cílovou funkcí pro organizace působící v ziskovém sektoru představuje zisk.

Neziskový (netržní) sektor – financování je zajištěno skrze přerozdělovací procesy. Cílovou funkcí není zisk ve svém finančním vyjádření, nýbrž přímý užitek, zpravidla v podobě veřejné služby.

2.1. Dělení neziskového sektoru

Neziskový sektor lze dále rozčlenit následujícím způsobem:

- Neziskový veřejný sektor – Strecková (2003) uvádí, že se jedná o tu část neziskového sektoru, která je financována z veřejných financí, je řízena veřejnou správou, rozhodovací proces probíhá veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole. Cílová funkce je dosahována poskytováním veřejné služby.
- Neziskový soukromý sektor – tzv. třetí sektor, je financován soukromými financemi s možnou podporou z veřejných financí. Fyzické a právnické osoby, které se dobrovolně rozhodly vložit své soukromé prostředky do předem stanovené produkce nebo distribuce statků, neočekávají, že jim tato činnost

přinese finančně vyjádřený zisk. Cílová funkce je přímý užitek (Rektořík, 2010).

- Sektor domácností - má v rámci národního hospodářství významnou roli svým začleněním do koloběhu finančních toků a vstupem na trh produktů, faktorů a kapitálu. Tento sektor má z pohledu teorie a praxe ekonomiky a řízení neziskových organizací význam pro formování občanské společnosti, jejíž kvalita je určující zpětně pro kvalitu těchto organizací (Rektořík, 2010).

2.2. Typologie neziskových organizací

Dle Rektoříka (2010) lze neziskové organizace veřejného i soukromého neziskového sektoru typologicky rozdělit do pěti skupin:

- Neziskové soukromoprávní organizace vzájemně prospěšné, s globálním posláním vzájemně prospěšné činnosti. Může se jednat například o občanská sdružení, odborové organizace a některé profesní komory (např. komora auditorů), které mohou realizovat i veřejně prospěšnou činnost.
- Neziskové soukromoprávní organizace veřejně prospěšné, s globálním posláním veřejně prospěšné činnosti, kam můžeme zařadit obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy, politická hnutí, církve apod.
- Neziskové veřejnoprávní organizace typu organizačních složek a příspěvkových organizací státu a samosprávných územních celků s globálním posláním veřejné správy a veřejně prospěšné činnosti. Příkladem budiž Akademie věd ČR.
- Ostatní neziskové veřejnoprávní organizace, s globálním posláním veřejně prospěšné činnosti, mezi které patří Český rozhlas a Česká televize, státní podniky, vysoké školy, státní fondy.
- Neziskové soukromoprávní organizace typu obchodních společností, s možností globálních poslání veřejně i vzájemně prospěšné činnosti.

2.3. Nestátní neziskové organizace

Tato kapitola definuje nestátní neziskové organizace s jejich vymezením a typologií, definuje NNO, jejich vize, poslání a cíle, kterých dosahují skrze činnosti. Kapitola také zahrnuje historický přehled sektoru nestátních neziskových organizací v České republice a jejich současný stav.

2.3.1. Historie a současnost nestátních neziskových organizací v ČR

Z historického hlediska docházelo na území České republiky vždy k bohatému a rozmanitému sdružování. Svoboda sdružování pro české občany představuje důležitou kulturně-sociální oblast, což je, jak uvádí Rektořík (2010), dáno především silným sociálním cítěním obyvatel a specifickou rolí jistých občanských spolků v dobách národního i politického útlaku. Při hlubším pohledu do minulosti je možné dle některých autorů konstatovat, že vznik prvních nadací a sdružení souvisí již s obdobím starého Říma (přibližně 100 let př.n.l.), kdy tyto nadace podporovaly nadané umělce a řemeslníky (Boukal, 2009).

S obdobím středověku poté souvisí vznik náboženských a literárních bratrstev a mariánských družin. V rámci církevní činnosti byla ve středověku hojně rozšířena charitativní činnost a péče o staré a nemocné. Z tohoto důvodu vznikaly sirotčince a hospitály. V souvislosti s touto činností lze vzpomenout svatou Anežku Českou, která si svou angažovaností v oblasti charitativní péče vysloužila pozici patronky Sdružení České katolické charity. Řemeslníci byli ve středověku sdružováni v ceších, dělených dle řemesla a místa činnosti. Od 18. století byl povolen také asociativní (dobrovolný) způsob sdružování. To v praxi znamenalo vznik mnoha dobročinných, vědeckých a osvětových spolků. Prudký nárůst počtu spolků vedl k potřebě zákonné úpravy, která řešila témata, jako například vznik, fungování, členství a ohlašovací povinnost. V 19. století vzniklo mnoho spolků. Významným obdobím bylo národní obrození, kdy bylo založeno mnoho vlasteneckých spolků, které podporovaly umění, kulturu, vědu a vzdělání. Některé z nich přetrvaly do současnosti, jako například Sokol, Hlávkova nadace, spolek Mánes (Rektořík, 2010). Rok 1918 a vznik samostatného českého státu přinesl doslova rozkvět oblasti dobrovolných soukromých iniciativ v oblastech sociální a zdravotní péče, kultury, vzdělávání, péče o děti a mládež apod. V roce 1930 je v ČSR evidováno přes 5 000 spolků v oblasti sociální péče (Novotný, 2008). Struktura spolků a organizací byla široká a zahrnovala síť malých organizací a poboček až po okresní, zemská nebo národní ústředí (Rektořík, 2010).

Tento slibný rozvoj, rozšiřování působnosti a snaha o dosažení vyšší institucionalizace byly násilně utnuty německou okupací v roce 1939. V protektorátu byla činnost spolků vymezena v rámci Národního souručenství. Po krátkém obrození tradice sdružování a dobrovolnické spolkové činnosti, které proběhlo v letech 1945 – 1948, byl převzat zákon o spolčování, který spolky a organizace postavil pod silný dohled státu. Jak uvádí Rektořík (2010), k násilnému přerušení, zredukování a podřízení spolkové činnosti stranickému (KSČ) vedení došlo jednoznačně z toho důvodu, že si absolutistické a totalitní režimy uvědomují, že vysoká (vzrůstající) občanská iniciativa většinou předznamenává liberalizaci a změnu

politického systému. Potírání svobody sdružování vedoucí k zániku mnoha spolků, které byly obviněny z narušování komunismu, a tvrdé postihy za porušení zákazu jsou jasnými důkazy, jak velký význam jim režim přisuzoval (Boukal, 2009). U organizací, které bylo potřeba pro chod společnosti uchovat, došlo k převedení, lépe nahrazení státními rozpočtovými a příspěvkovými organizacemi. Jak dále uvádí Rektořík (2010), organizace vzájemně prospěšné činnosti (kultura, tělovýchova, mládež, hobby) byly integrovány do zastřešující státní (stranické) Národní fronty.

Po sametové revoluci v roce 1989 dochází k opětovné tvorbě legislativního rámce a vytváření prostoru pro NNO. Tato stimulace samozřejmě přinesla opětovný nárůst počtu neziskových organizací. Po čase však došlo ke změně chování státu k subjektům NNO. Jeho rezervovanost a neschopnost pružného jednání v procesu přerozdělování vedly k částečnému útlumu činností NNO. Pro správné integrování prostředků zahraničních zdrojů a nadačních fondů reflektujících rostoucí počet NNO bylo potřeba přepracovat legislativu. Ve stejné době, tedy v letech 1998 – 1999, dochází také k obnově Rady vlády pro nestátní neziskové organizace. Jak uvádí Boukal (2009), v letech 2002 – 2004 došlo ke dvěma zásadním událostem. Reformou veřejné správy vznikly kraje, které měly pod svou správu převzít prostředky pro podporu NNO. Další významnou událostí pak byl vstup České republiky do Evropské unie, což přineslo neziskovým organizacím možnost čerpat prostředky z evropských fondů. V roce 2003 došlo k založení Asociace nestátních neziskových organizací (ANNO). Tento pokus o zastřešení NNO naráží na problém diverzifikovanosti neziskových organizací a tudíž na odlišné požadavky jednotlivých organizací na funkce této zastřešující asociace. Jak však mnoho odborníků, mezi nimi například Boukal (2009), dodává, zastřešením neziskových organizací dojde k posílení jejich pozice při vyjednávání s vládou. Důležitá je také skutečnost, že ke snaze o zastřešení dochází z iniciativy samotných neziskových organizací a ne státu.

V současné době charakteristické globalizačními tendencemi, kdy zisk představuje stále větší, někdy již jedinou hnací sílu, je dle Rektoříka (2010) prosazování místa, prostoru a hledání opodstatnění neziskových organizací obtížnější než dříve. Pro fungování NNO existuje několik krizových oblastí, jako například profesní zajištění, kdy zkušení kvalitní a kvalifikovaní pracovníci často odcházejí z důvodů rozdílných platových podmínek a technického zajištění pracovišť do ziskového sektoru. Další krizovou oblastí je finanční závislost NNO na cizích zdrojích. Problém představuje nestálost finanční podpory, ať už zahraniční, obcí a krajů nebo podnikatelských organizací v ČR. Nestálostí je myšlena

nedostatečná velikost a nepravidelnost finanční podpory. Na druhou stranu (Novotný, 2008) existuje v současnosti pozitivní dopad zájmu médií o NNO. Organizace mají více prostoru se zviditelnit a ukázat na pozitiva, která jejich činnost společnosti přináší. Možnosti zviditelnit se využívají skrze neziskové organizace i mnohé významné osobnosti z kultury, sportu a politiky, což přináší NNO výhodnější postavení a vyšší kredibilitu při fundraisingu. Protože byly dříve aktivity v rámci NNO do značné míry vynucovány režimem, mnoho občanů netouží po dlouhodobém dobrovolnickém zapojení do neziskových organizací. Nastupující generace však (Novotný, 2008) minulostí nebude tolik ovlivněna, tudíž se očekává zlepšení situace. Tomu odpovídá i dlouhodobě rostoucí počet fungujících NNO. Český statistický úřad¹ evidoval v roce 2010 existenci více než 70 000 občanských sdružení, 400 nadací, 1 200 nadačních fondů a 1 900 obecně prospěšných společností.

2.3.2. Definice a vymezení nestátních neziskových organizací

Stejskal (2010), podobně jako Rektořík, označuje nestátní neziskové organizace (NNO) jako takové organizace, jejichž hlavním účelem je konání veřejně prospěšných činností, a to ne za účelem dosažení zisku. Je však důležité uvědomit si, že NNO určitého zisku díky své činnosti dosahovat mohou, tento je však potřeba opět investovat do činnosti, za jejímž účelem byla NNO založena.

Boukal (2009) definuje nestátní neziskové organizace jako subjekty, jejichž hlavním cílem je dosažení užitku. Soukromé subjekty, které NNO zakládají, se rozhodly do něj dobrovolně vložit své prostředky, aniž by na oplátku požadovaly, aby organizace dosahovala zisku.

Jako charakteristické znaky (vlastnosti) NNO lze uvést podmínku registrace, soukromou povahu, nerozdělování zisku, nezávislost (vlastní hospodářství), dobrovolnost (Stejskal, 2010).

NNO lze rozčlenit podle realizovaných činností (Rektořík, 2010):

- oblast kultury, volného času, mládeže a tělovýchovy
- výzkum a vzdělávání
- oblast zdraví
- sociální oblast
- rozvoj regionu

¹ Neziskovky.cz. *Statistika počtu NNO* [online]. 2012. [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_543/fakta_neziskovky-v_statistika-poctu-neziskovych-organizaci/

- právo a politika
- neziskové aktivity – jejich podpora a rozvoj
- mezinárodní aktivity
- podpora náboženských aktivit
- obchodní a profesní komory, odbory a svazy
- ostatní

Tento způsob členění NNO je převzat z Mezinárodní klasifikace neziskových organizací pro identifikaci vůči veřejné správě.

Založení NNO, konkrétně občanského sdružení, je upravováno zákonem č. 83/1990 Sb. ve znění pozdějších předpisů o sdružování občanů (Rektořík, 2010). Přípravný výbor podává návrh na založení občanského sdružení Ministerstvu vnitra ČR, které musí registrovat stanovy o. s. Stanovy musí obsahovat název sdružení, jeho sídlo, cíl činnosti, orgány sdružení a způsob jejich ustavování, zásady hospodaření.

2.3.3. Vize, poslání a cíle nestátních neziskových organizací

Vize představuje stručnou a výstižnou charakteristiku hlavních hodnot organizace. Vypracování formulace vize, ke kterému by mělo dojít již před samotným založením organizace, a k jeho využití pak v přípravě strategického plánu sdružení (Rektořík, 2010), dává odpověď na otázku, čeho chce organizace dosáhnout a čím se chce v daleké budoucnosti stát (Novotný, 2004).

Poslání je přenesením vize do konkrétního realizovaného plánu. Jeho správná formulace pomáhá uživatelům služeb NNO, potenciálním sponzorům a členům správně porozumět předmětu činnosti NNO, díky čemuž se s činností NNO mohou lépe ztotožnit. Poslání by samozřejmě mělo vést k dosažení cílů organizace (Rektořík, 2010). Jak dále uvádí, zákon udává, že mnoho dokumentů (žádost o registraci, stanovy, výroční zprávy o hospodaření apod.), které NNO vypracovávají, musí obsahovat detailně rozpracované poslání.

Cíle NNO jsou odvozeny od poslání. Jinými slovy by se dalo říct, že poslání konkretizují. Jedná se o stav, kterého má být podle Rektoříka (2010) dosaženo během daného období nebo v daném časovém úseku. Cíle lze dělit podle časového hlediska (krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé) nebo podle jejich adresnosti (jednotlivé útvary NNO nebo

jednotliví členové). Dosažení vytyčených cílů představuje pro organizaci mnohdy nejdůležitější hodnotící kritérium.

2.3.4. Činnosti nestátních neziskových organizací

V zásadě lze činnosti NNO rozdělit na hlavní činnost a vedlejší činnost. Hlavní činnost NNO představuje poskytování služeb, pro které byla organizace založena. Je tedy nezbytné ztotožnění hlavní činnosti s posláním organizace. Poskytování těchto služeb je neziskového charakteru. NNO však nemají ze zákona zakázanu podnikatelskou činnost (hospodářsky výdělečnou), tedy vedlejší činnost, která však musí svou ziskovostí podporovat hlavní činnost, při čemž by současně neměla převyšovat její objem. Problematika hlavní a vedlejší činnosti není upravována zákonem. Aby se neziskové organizace vyhnuly nejasnostem v oblasti účetnictví a daní, je potřeba tuto problematiku jasně specifikovat ve stanovách sdružení, kde by měla být zásadám hospodaření věnována dostatečná pozornost (Boukal, 2009).

2.3.5. Orgány nestátních neziskových organizací

Tvorba orgánů nestátní neziskové organizace a jejich pojmenování je do značné míry závislé pouze na rozhodnutí zakladatelů. Nejvyšším orgánem NNO je nicméně valná hromada všech členů sdružení. Pro větší operativnost vedení je mnoho pravomocí převedeno na výkonný výbor sdružení. Výkonný výbor řídí sdružení, svou činností je však odpovědný valné hromadě. V čele výkonného výboru, který je někdy také označován jako výkonná rada, stojí většinou předseda nebo prezident, který sdružení navenek zastupuje. Další orgány, jak již bylo zmíněno výše, si může sdružení ustanovit samo, dle svých potřeb. Všechny orgány však musí být vymezeny ve stanovách sdružení (výjimečně pouze ve vnitřním předpisu). Stanovy upravují také délku funkčního období a způsob tvorby těchto orgánů. Mezi základní pravomoci valné hromady patří možnost přijímat a vylučovat členy, jmenovat a odvolávat členy vedení organizace, schvalovat rozpočet a účetní závěrku, měnit stanovy a podobně.

2.3.6. Organizační struktura nestátních neziskových organizací

Struktura obecně označuje uspořádanost systému nebo dílčích součástí celku. Křížová (2000) uvádí, že struktura je formou organizace, která zajišťuje optimální systém spolupráce, specializace a koncentrace výrobních faktorů a vědecko-technického komplexu. Při tvorbě organizační struktury je potřeba brát v potaz cíle organizace a dbát na možnosti koordinace činností. Tvorba organizační struktury představuje rozhodování o soustavě útvarů a pracovišť a systematickém uspořádání mezi nimi. Útvarům a pracovištím jsou poté určeny úlohy

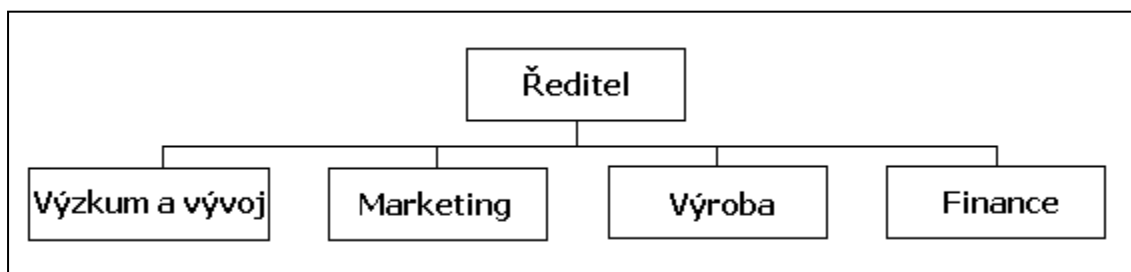
a pravomoci. Křížová (2000) dále uvažuje o obecném rozdělení struktur organizace na procesní a útvarové. Procesní strukturní dělení sleduje potřeby a požadavky zákazníků ve sledu činností vedoucích k jejich uspokojení. Útvarová struktura představuje uspořádání organizace ve smyslu potřebných prostorových a časových nároků, personálních potřeb a obsahu činnosti.

Většina publikací v oboru managementu zmiňuje tři základní typy organizačních struktur. Toto dělení lze uplatnit na všechny typy organizací, tedy i na neziskové organizace (Rektořík, 2010). Pro lepší představu organizační struktury se většinou uvádí také organizační schéma, které graficky popisuje útvary, oddělení, sekce a osoby, potažmo vztahy, komunikační kanály a vazby, které mezi nimi vznikají.

- Funkcionální organizační struktura

Jedná se o nejstarší organizační strukturu, založenou na hlavních činnostech podniku. Sdružuje jednotlivé zaměstnance firmy do útvarů rozdělených podle jejich úkolů, činností a kvalifikací. Součástí takto strukturovaných útvarů je odborný manažer/ředitel. Hlavou celé organizace je pak výkonný ředitel, kterému se jednotliví odborní manažeři zodpovídají. Tento typ organizační struktury lze pro svou relativní jednoduchost nalézt především v malých a středních podnicích. Hlavní výhoda je spatřována ve specializaci klíčových vedoucích pracovníků a snadné komunikaci v rámci útvarů. Problém naopak představuje komunikace v rámci firmy jako celku, kdy, jak je patrné z obrázku 2.2, jediným pojítkem mezi jednotlivými útvary je pozice ředitele, který ze své podstaty nemůže ideálním způsobem spravovat komunikaci mezi dílčími útvary (Křížová, 2000).

Obrázek 2.2: Funkcionální organizační struktura

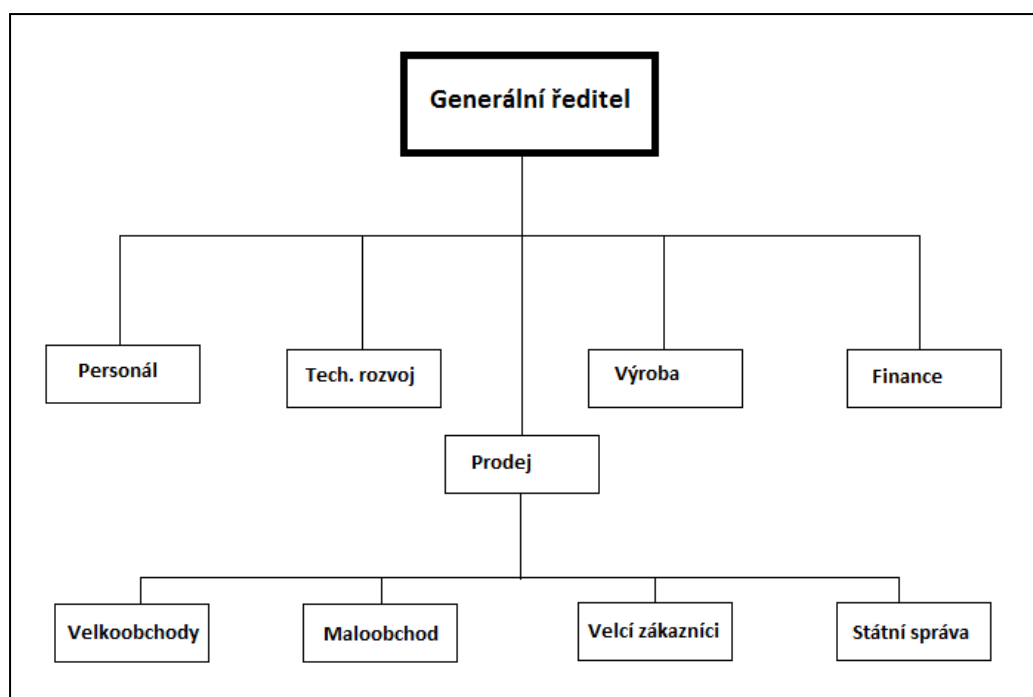


Pramen: VEBER, J.: Management: základy, prosperita, globalizace. 2000. Str. 132

- Projektová organizační struktura

Je založena na věcné dělbě práce. Často bývá v praxi označována také jako divizionální organizační struktura. Organizace je rozdělena na dílčí divize. Tyto divize pak spravují jednotlivé činnosti v podniku, jako třeba výrobu nebo prodej, nebo se specializují na jistou část trhu, jak je vidět na obrázku 2.3. Projektová organizační struktura je mnohdy výsledkem transformace podniku z funkcionální organizační struktury, kdy je sledován záměr decentralizace pravomocí a zodpovědnosti v podniku a snížení zátěže kladené na vedení podniku. Výhodou představuje jednoduchá koordinace procesů se zaměřením na trh a koncového zákazníka. Nevýhodou se může stát přílišná autonomie divizí, která může dojít až k nerespektování cílů organizace (Křížová, 2000).

Obrázek 2.3: Projektová organizační struktura



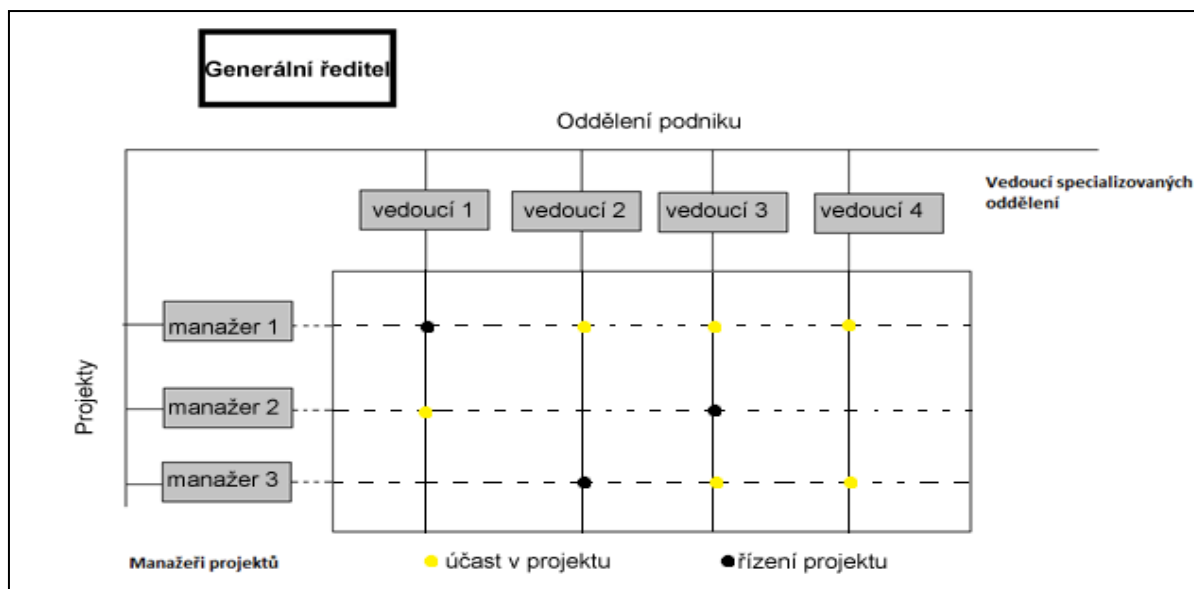
Pramen: URBAN, J.: Tvorba a rozvoj organizačních systémů. 2004. Str. 82

- Maticová organizační struktura

Představuje kombinaci funkcionální a projektové organizační struktury. Matici tvoří na jedné straně skupina funkčních útvarů, například ekonomický nebo obchodní útvar, na straně druhé cílově orientované útvary, které jsou vytvářeny podle potřeb jednotlivých projektů (obr. 2.4). Nevýhodou maticové struktury je existence dvou nadřízených (manažer projektu a vedoucí funkcionálního útvaru) a nezvyk pracovníků na přítomnost vedoucích pracovníků v projektových týmech na řadových pozicích. Tyto obtíže však lze, především

u menších podniků, lehce odstranit dostatečnou komunikací v rámci organizace. Nespornou výhodou je možnost rychlé reakce na okolí a změny trhu, přímá komunikace mezi jednotlivými útvary a rychlé přenášení informací i k vedoucím pracovníkům (Křížová, 2000).

Obrázek 2.4: Maticová organizační struktura



Pramen: URBAN, J.: Tvorba a rozvoj organizačních systémů. 2004. Str. 87. Upraveno autorem.

V různých fázích životního cyklu podniku se mohou jako ideální jevit odlišné organizační struktury. Tvorba organizační struktury tak není jednorázový proces spojený se zakládáním podniku, ale je potřeba ověřovat správnost zvolené struktury s ohledem na možnou restrukturalizaci ke zvýšení efektivity.

3. Problematika neziskového sektoru v ČR

Odlišností mezi ziskovým a neziskovým sektorem existuje celá řada. V této kapitole je zaznamenáno několik klíčových specifických oblastí neziskových organizací a dále jsou popsány základní metodologické nástroje analýzy podniku, které jsou upraveny pro potřebu analýzy neziskové organizace.

3.1. Specifika nestátních neziskových organizací

V neziskovém sektoru existuje několik specifík, které se nevyskytují v jiných sektorech, a mají zásadní vliv na činnost pracovníků, jejich motivaci a financování NNO. U motivace se konkrétně jedná o:

Význam poslání – jeho naplnění představuje klíčovou motivaci a je účelem zakládání NNO (Frič, 2007), představuje tedy směr, kterým se daná organizace ubírá a zdůvodňuje smysl její existence. Jasně a srozumitelně definované poslání pomáhá organizaci získat finanční a materiální zdroje a motivovat samotné pracovníky, protože mají možnost se s posláním NNO ztotožnit. Toto specifikum znamená kruciální rozdíl v přístupu k personalistice oproti jiným sektorům.

Diverzifikace v personálním zajištění – v rámci jedné NNO mnohdy fungují na jedné straně pracovníci vykonávající činnost dobrovolně a bezúplatně, na straně druhé odborníci s vysokou kvalifikací, řídící pracovníci a specialisté, kteří jsou za svou práci finančně ohodnoceni. Obě skupiny uplatňují odlišný pohled na práci, jsou odlišně motivováni a jejich výkon v rámci NNO je také odlišně hodnocen (Frič, 2007).

Syndrom vyhoření – výše uvedená specifika, povaha pracovních výkonů a vyšší tlak a časová náročnost představuje pro pracovníky NNO zvýšené ohrožení syndromem vyhoření.

3.1.1. Řízení financí nestátních neziskových organizací

Samostatnou kapitolou je potom řízení financí NNO. Pokud se má organizace rozvíjet, je potřeba správně předvídat potřeby finančních prostředků a jejich alokaci v rámci organizace. Jako základní nástroj finančního plánování je využíván rozpočet. Rektořík (2010) uvádí, že rozpočet představuje zjednodušené vyjádření plánu činností organizace v peněžních jednotkách za určité období. Sestavení rozpočtu je důležité pro:

- Vývoj organizace – rozpočet konkretizuje poslání, cíle a zásady organizace. Tím napomáhá nejen lepšímu pochopení potřebných procesů uvnitř organizace, ale i prezentaci cílů mimo organizaci.

- Plánování – rozpočet je základním stavebním kamenem realistického finančního plánu, díky kterému lze pochopit, kolik finančních prostředků je potřeba získat pro pokrytí činností organizace v daném období.
- Řízení a hodnocení činnosti organizace – pomocí rozpočtu lze porovnávat předpoklady se skutečností v rámci finanční analýzy. Takto zhodnocená situace je východiskem pro další úpravy procesů a činností uvnitř organizace.
- Získávání dalších prostředků – fundraising využívá rozpočtu k demonstraci využití prostředků, které organizace od potenciálního dárce získá.
- Kalkulace a účetnictví – kalkulace z rozpočtu vycházejí, účetnictví jej zpětně kontroluje.

Pokud organizace dokáže efektivně naplňovat všechny tyto funkce spojené s finančním řízením, především tedy skrze rozpočet, může být zajištěna její finanční stabilita.

Neméně důležitý je pak výběr vhodných možností, jak finanční prostředky pro organizaci získat. Zdroje příjmů NNO jsou rozmanité a téměř vždy se na financování NNO podílí více zdrojů. Existuje mnoho rozličných způsobů členění zdrojů financování. Pro potřeby této práce je dostačující dělení dle původu prostředků (Rektořík, 2010), tedy dělení na prostředky získané z externích zdrojů a interních zdrojů.

- Externí zdroje – NNO mohou za jistých podmínek využívat dotací z veřejných zdrojů, tedy státního rozpočtu, rozpočtu krajů, obcí a státních fondů. Zvyšující se význam pro financování začínají mít také individuální dárci. Pokud se je podaří přesvědčit o důležitosti činnosti, kterou sdružení provádí, mohou se stát zdrojem peněz, know-how a informací. Další skupinou externích zdrojů jsou soukromé subjekty, nadace, nadační fondy a živnostníci. Tyto subjekty mohou poskytnout finanční podporu na základě dobře zpracované žádosti ze strany NNO.
- Interní zdroje - velmi podstatným zdrojem finančních prostředků může být i zisk samotného sdružení. Ten musí být zpětně opět použit v souladu s jejími cíli a posláním, jak je zakotveno již v základní definici NNO. Zisku může NNO dosáhnout prodejem vlastních výrobků a služeb, fundraisingovými akcemi, například burzy a plesy, a podobně.

3.1.2. Fundraising v rámci NNO

Specifikem při shánění finančních prostředků a dalších zdrojů pro neziskové organizace je také nepředpokládaná návratnost investic. O to složitější je pozice fundraisera, který se snaží tyto prostředky pro organizaci získat. Z dlouhodobého hlediska (Rektořík,

2010) lze o fundraisingu hovořit jako o managementu zdrojů. Konkrétní činnosti fundraisingu je pak „hledání, získávání a pěstování zdrojů, resp. řízení a správa zdrojů, které mají pomoci především neziskovým organizacím zbavit se nedostatku prostředků, dosáhnout stanovených cílů a naplnit poslání organizace“ (Rektořík, 2010, str. 93). Tyto činnosti lze rozdělit do tří oblastí. Oblasti plánování, administrativy a komunikace. V rámci plánování je připraven fundraisingový plán, fundraiser sbírá podklady z jednotlivých oddělení organizace (ekonomické, marketingové a podobně) a připravuje si materiály, které bude pro svou činnost potřebovat. Oblast administrativy obnáší spravování evidence projektů, dárců a kontaktů. Komunikace zahrnuje prezentování organizace, kontakt s dárci a přípravu propagačních materiálů.

3.1.3. *Public relations v rámci NNO*

Nezpochybnitelný je význam marketingu pro NNO. Proces pochopení požadavků zákazníků a jejich následná implementace do marketingové strategie organizace je v neziskovém sektoru stejně důležitá, jako v sektoru ziskovém. Marketingová strategie obnáší rozhodnutí o tom, jak uspokojit potřeby zákazníků, jakou stanovit cenu služeb a jakým způsobem služby zákazníkům poskytnout (Škarabelová, 2007). Velmi podstatným nástrojem marketingu, speciálně pro potřeby NNO, je pak public relations (dále jen PR), volně přeložen jako vztahy s veřejností. Jeho důležitost spočívá v kvalitní zpětné vazbě, kterou poskytuje. Jde o soubor metod, které vytvářejí image organizace a napomáhají komunikaci uvnitř i s okolím organizace (Škarabelová, 2007). PR je založen na vztahu a komunikaci mezi organizací a jejím okolím. Nejedná se tudíž o jednostranný proces, nýbrž o nepřetržitou výměnu informací mezi dvěma stranami. Rozvoj PR oddělení NNO je důležitý proto, že PR komunikace nezasahuje pouze klienty organizace, ale je do značné míry zacílena také na dárce a osoby, které by se potenciálně mohly stát členy sdružení a pomoci tak s jeho činností. Pozice PR manažera je, jak z textu vyplývá, úzce propojena s pozicí fundraisera, ovšem rozšiřuje činnosti fundraisera o aktivity spojené s nábořem nových členů a spokojeností zákazníků NNO.

3.2. Metodologické nástroje

Mezi metodologické nástroje patří analýzy, které se využívají ke zkoumání a hodnocení podniku či neziskové organizace. Z výsledků analýz lze určit slabé a silné stránky organizace, spolu s příležitostmi a hrozbami pro organizaci. Nejčastěji využívaná je PEST analýza, Porterova analýza pěti sil a analýza zdrojů. Dále se dá využít marketingový mix a analýza stakeholderů. Pomocí shrnutí výsledků dílčích analýz je možné sestavit SWOT analýzu, na základě které lze určit problémy organizace a stanovit postup k jejich řešení.

3.2.1. Externí analýza

Jedná se o analýzu okolního prostředí organizace, které nemůže být činností organizace ovlivněno – organizace se musí svému okolnímu prostředí a změnám, které v něm probíhají, přizpůsobovat (Srpová, 2011). Externí analýza může být dále rozdělena na analýzu makrookolí a mikrookolí:

a) Analýza makrookolí

Poskytuje informační podklady o možných příležitostech a hrozbách, které mohou pro organizaci vyplynout ze situace v oblasti politicko-právní, ekonomicko-hospodářské, sociálně-kulturní a vědecko-technologické. Výše zmíněné složky lze společně začlenit do tzv. analytické metody PEST (political, economical, social, technological analysis). V rámci analýzy je potřeba uvažovat nejen současný stav, ale také možný a předpokládaný vývoj v budoucnosti (Srpová, 2011).

- Politicko-právní faktory – politické změny a s nimi související změny v legislativě mohou mít na činnost organizace jak pozitivní tak negativní dopad.
- Ekonomicko-hospodářské faktory – správná analýza makroekonomických indikátorů může organizaci poskytnout výhodu v podobě připravenosti na budoucí vývoj ekonomické situace. Analýza by měla počítat také s dostupností finančních zdrojů a daňovým zatížením.
- Sociálně-kulturní faktory – změny v chování spotřebitelů jsou mnohdy motivovány nejen ekonomickými faktory, ale taky sociálními a kulturními faktory.
- Vědecko-technické faktory – zrychlující se vývoj nových technologií může mít zásadní vliv například na procesy v rámci organizace.

b) Analýza mikrookolí

Za ideální způsob analýzy mikrookolí je obecně považována Porterova analýza pěti sil, která zkoumá pět faktorů, které mají vliv na činnost organizace a představují pro ni potenciální hrozby. Cílem této analýzy je odhad budoucího vývoje situace a chování subjektů v daném odvětví (Srpová, 2011).

- Stávající konkurence – rivalita v rámci organizací operujících na stejném trhu je determinována věčným bojem o zlepšení pozice na trhu. Faktory, které rivalitu ovlivňují, jsou např. poptávka, velikost trhu, vstupní bariéry.

- Potenciální konkurence – nastavení dostatečně vysokých vstupních bariér do odvětví, a s tím vzrůstající finanční prostředky, které musí potenciální konkurenti obětovat pro vstup do odvětví, pomáhají ztížit vstup konkurence na daný trh.
- Dodavatelé – analýza dodavatelů pomáhá určit sílu, kterou v rámci trhu disponují. Existuje přímá úměra mezi silou dodavatelů a počtem substitutů.
- Kupující – pro problematiku NNO se více hodí označení zákazníci, klienti, případně odběratelé služby. V rámci analýzy mikrookolí je důležitý jejich počet, množství nabízených služeb a existence vertikální integrace, kdy si může zákazník sám produkt nahradit.
- Substituty – riziko představuje existence substitutů ke službě dané organizace. Pokud substituty existují, je důležité zkoumat především poměr ceny a kvality, který může determinovat výhodu v rámci cenové konkurence.

3.2.2. Interní analýza

Zaměřuje se na silné a slabé stránky organizace. Oproti externí analýze se zabývá faktory, které působí uvnitř firmy a jsou tudíž přímo a nepřímo ovlivnitelné činnostmi firmy.

Protože největší vliv mají zdroje firmy, především konkrétně majetek a schopnosti, provádí se v rámci interní analýzy analýza zdrojů. Ty jsou primárně děleny na skupinu kapitálu, práce a přírodního bohatství. Mimo toto dělení, jak uvádí například Keřkovský (2006), je v současné době za zdroje považováno také know-how, image firmy, kvalita managementu apod. Kapitálem je rozuměn výrobní faktor vznikající během výroby, který lze dále využít jako vstup v následujících procesech. Spadá zde samozřejmě také finanční kapitál.

3.2.3. Stakeholderi

Slovem stakeholder je označován subjekt nebo jednotlivec, který má vliv na danou organizaci. Analýza stakeholderů (Kipley, 2009) se zabývá identifikací zainteresovaných skupin a zhodnocením jejich pohledu na organizaci. Pro rozklíčování jednotlivých pozic se nejlépe hodí matice moci a zájmu, která hodnotí stakeholdery z hlediska síly, jakou mohou organizaci ovlivnit, a z hlediska jejich zájmu o ovlivnění. Z matice tedy vyplývají čtyři základní skupiny stakeholderů:

- Klíčoví hráči – mající velkou moc a velký zájem
- Ovlivňovaní – mající malou moc a velký zájem
- Ovlivňovatelé – mající velkou moc a malý zájem
- Okrajoví hráči – s malou mocí a malým zájmem

3.2.4. Marketingový mix

Aby organizace vzbudila poptávku po svém produktu, musí vyvíjet jisté aktivity. Všechny tyto aktivity lze zahrnout do marketingového mixu. Ten je stejný jak pro ziskové tak neziskové organizace. Marketingový mix bývá jinak označován jako 4P – výrobek (product), cena (price), distribuce (place) a komunikace (promotion) (Rektořík, 2010, str. 83).

- Produkt je v neziskovém sektoru označení pro službu poskytovanou zákazníkům. Organizace musí být schopna rozhodnout o pojmenování produktu, jeho image, vlastnostech, obalu apod.
- Cena je vyjádřením hodnoty, kterou zákazník výrobku přisuzuje. Je potřeba zmínit, že služby (produkty) poskytované NNO nemusí mít žádnou cenu, případně se může jednat o cenu dotovanou. Tato skutečnost se odráží ve zvýšené pozornosti neziskových organizací, kterou věnují nabídkové straně tvorby ceny – nákladům.
- Distribuce služby v neziskovém sektoru řeší přístup zákazníka ke službě.
- Komunikace označuje proces stimulace zákazníka ke koupi produktu. V rámci komunikace je tedy potřeba určit cílovou oblast trhu a způsob komunikace (využití konkrétních komunikačních kanálů), na kterou zákazníci pozitivně zareagují. Veřejné organizace musí klást na komunikaci značný důraz, protože nehmotný charakter služeb neumožňuje jiný způsob ověření kvality produktu. Existují 4 základní formy komunikace – reklama, osobní prodej, public relations (PR) a podpora prodeje. V rámci NNO jsou zpravidla tyto základní formy komunikace ještě rozšířeny o sponzoring.

Marketingový mix je potřeba chápat dynamicky. Více než o vyjmenování specifických pro marketing důležitých oblastí se marketingový mix zabývá důležitostí jednotlivých nástrojů. V průběhu času tudíž může docházet k přelévání důležitosti na jiné nástroje. V souvislosti s touto myšlenkou lze zmínit třeba rozšíření marketingového mixu o lidský kapitál (people) na 5P. Další dynamické rozšíření lze uplatnit speciálně na marketingovou strategii služeb (Rektořík, 2010). Marketingový mix tím může být rozšířen až na 7P o procesy (process) a fyzický důkaz (physical evidence).

- Lidé jsou významným prvkem marketingového mixu služeb z toho důvodu, že při prodeji služeb je ve větší či menší míře potřeba přímého kontaktu mezi zákazníkem a poskytovatelem služby. Lidský faktor má tedy přímý vliv na výslednou kvalitu produktu a stává se tak jeho součástí.

- Procesy spojené s prodejem služeb jsou v části interakce mezi prodávajícím a kupujícím složitější než při prodeji výrobků, je jim tudíž potřeba věnovat více pozornosti i v rámci marketingového mixu. Je například potřeba podávat dostačující a přesné informace, snižovat čas strávený čekáním na poskytnutí služby a podobně.
- Fyzický důkaz má zákazníkům poskytnout dostatečnou jistotu o kvalitě služeb, které si kupují. Protože mají služby nehmotný charakter, je potřeba zákazníka přesvědčit jinými prostředky. Ty mohou být vskutku široké. Jak uvádí Rektořík (2010), může se jednat o příjemně vybavenou budovu nebo kancelář, upravené zaměstnance ve stejnokroji, informační brožury a podobně.

3.2.5. *SWOT analýza*

SWOT analýza představuje díky své komplexnosti jeden z nejdůležitějších nástrojů analýzy, což dokládá i její klíčový význam při tvorbě návrhu strategie organizace. Shrnuje výsledky a závěry z externí a interní analýzy, marketingového mixu a analýzy stakeholderů. Zhodnocuje silné a slabé stránky organizace, formuluje příležitosti a hrozby. Jak uvádí Rektořík (2010), v neziskovém sektoru je vhodné při tvorbě SWOT analýzy dokázat zhodnotit programy, které nezisková organizace realizuje v daném období. Ty je potřeba rozdělit na úspěšné, které se velkou měrou podílí na naplňování poslání organizace, dále projekty, které mají potenciál se úspěšnými stát, projekty beznadějně, které plýtvají zdroji NNO, a také projekty finančně úspěšné, které sice nenapomáhají významnou měrou k naplnění poslání, přesto mají velký význam pro finanční prostředky, které do NNO přinášejí.

4. Aktuální problémy vybraného občanského sdružení

Praktická aplikační část práce je rozdělena do tří ucelených částí. První část je zaměřena na charakteristiku vybrané NNO. Podklady pro tuto část byly autorem komponovány na základě vlastního pozorování, dotazování a zkoumání dostupných dokumentů a materiálů o sdružení, jako například stanov sdružení a zakládací listiny. Druhá část výše popsanými analytickými prostředky analyzuje sdružení a jeho činnost. Poslední část je věnována shrnutí dosažených výsledků.

4.1. Charakteristika vybrané organizace

Jak je uvedeno ve stanovách (Příloha č. 1), občanské sdružení Exchange Student Club VŠB-TUO, o.s. (dále jen ESC) bylo založeno 27. 5. 2011 podle zákona č.83/1990 Sb., kdy došlo ke schválení stanov Ministerstvem vnitra České republiky. Od tohoto data je s ESC nakládáno jako s neziskovou organizací. Sdružení má své sídlo na adrese Studentská 1770/1, Ostrava-Poruba, v areálu kolejí Vysoké školy báňské, Technické univerzity Ostrava (dále VŠB-TU Ostrava). Důvodem k založení ESC byl stále se zvyšující počet zahraničních studentů, kteří přijíždějí studovat skrze různé studijní programy na VŠB-TU Ostrava. Tito studenti jsou jazykovou bariérou velmi limitováni v možnostech komunikace a začleňování se do kulturně-sociálního života v jejich dočasné lokaci - Ostravě. ESC má silnou vazbu na VŠB-TU Ostrava. Tato vazba je oboustranně podporována – univerzita poskytuje klubu finanční, hmotné i nehmotné prostředky k realizaci cílů sdružení; ESC se stará výlučně o studenty výměnných pobytů iniciovaných v rámci bilaterálních a ostatních smluv, které má univerzita vytvořeny. Vazba ESC na VŠB-TU Ostrava je dále posílena i skutečností, že členy klubu jsou výhradně studenti a bývalí studenti univerzity.

4.1.1. Cíle, hlavní a vedlejší činnosti vybrané organizace

Jak je uvedeno ve stanovách organizace, ESC VŠB-TUO je sdružením nepolitickým, neziskovým a nenáboženským. ESC VŠB-TUO sleduje rozličné cíle související s mezinárodními studijními pobyty vysokoškolských studentů, zejména pak:

- snadnější aklimatizaci zahraničních studentů v novém prostředí,
- zpříjemnění pobytu během roku,
- poznávání České republiky,
- poznávání české kultury a integrace do společnosti.

Hlavní činnost sdružení představuje péče o zahraniční studenty po dobu jejich studia na VŠB-TU Ostrava. Sdružení zajišťuje snadnější aklimatizaci zahraničních studentů v novém, zcela odlišném prostředí, a pořádá pro ně řadu pravidelných kulturně-sociálních aktivit. Organizace nemá definovanou žádnou vedlejší činnost.

4.1.2. Orgány sdružení

Nejvyšší orgán ESC je Valná hromada, složená ze všech členů sdružení. Nejvyšším výkonným orgánem je Rada, v rámci které je volen prezident, zastávající pozici statutárního orgánu. Stanovy sdružení blíže specifikují způsobilosti orgánů, další specifika jsou upravena vnitřními předpisy sdružení. Protože má v současné době organizace málo členů, jsou všichni členové zastoupeni jak ve Valné hromadě, tak v Radě ESC.

4.1.3. Členství ve sdružení

Podle stanov (Příloha č. 1) je členství ve sdružení dobrovolné, nezávislé a organizace sdružuje členy na základě společných zájmů. Členy organizace mohou být fyzické osoby starší 18 let, bezúhonné a způsobilé k právním úkonům, a právnické osoby, souhlasící se stanovami a cíli organizace. Členství vzniká dnem přijetí člena či členky do sdružení. Členové jsou povinni jednat ve shodě s posláním a cíli ESC VŠB-TUO a jejich vstup do organizace je schválen ustanoveným orgánem. Členství zaniká dobrovolným vystoupením z organizace, vyloučením člena na základě rozhodnutí ustanoveným orgánem, úmrtím člena anebo zánikem organizace samotné.

Mimo řádné členy spolupracuje sdružení s tzv. „buddies“ – českými studenty, kteří dobrovolně participují na aktivitách ESC. Každému „buddymu“ je přidělena skupinka zahraničních studentů, o které se musí postarat. Buddies nejsou legislativně členy sdružení a nemají žádnou rozhodovací pravomoc, hrají však zásadní roli v aktivitách sdružení. ESC ošetřilo pozici buddies tímto způsobem hlavně z důvodu, že vysoká fluktuace buddies pro každý školní rok, potažmo semestr, by představovala neúměrné administrativní zatížení sdružení.

4.1.4. Hlavní činnosti sdružení

Jak již bylo zmíněno výše, hlavní činností ESC je péče o zahraniční studenty na VŠB-TU Ostrava. Tato péče je realizována formou služeb, které ESC zahraničním studentům poskytuje. Protože v současné době nemá sdružení tyto služby klasifikovány, bylo pro účel analýzy a budoucího návrhu autorem zvoleno rozdělení na edukativní, kulturně-sociální a administrativně-legislativní. Protože v rámci této klasifikace může docházet k lehkému

překrývání činností – například v průběhu edukativní činnosti dochází k interakci mezi zahraničními studenty, což stimuluje také kulturně-sociální činnost – je u jednotlivých činností uveden jejich primární cíl/úkol.

a) Edukativní činnosti

Jejich primárním úkolem je poskytnout zahraničním studentům informace, které napomáhají k jejich všeobecnému přehledu stejně jako ke specifickému vzdělávacímu procesu.

Stěžejním programem v rámci edukativní činnosti ESC je FILL UP – koncepce jazykové výuky. Tato zkratka znamená Free International Language Lesson Unity Program. Koncepce se drží pěti základních podmínek:

- Free – výuka je poskytována zadarmo.
- International – výuka je pro všechny národnosti bez omezení.
- Language – je zaměřena pouze na jeden jazyk, v současnosti na angličtinu.
- Lesson – koncept se drží jednotýdenní výuky, 2- 3 hodiny.
- Unity – je kladen důraz na sjednocení všech kultur a životních stylů.

Pro každou hodinu FILL UPu dostanou studenti předem zvolené země příležitost představit svou místní kulturu, tradice a další charakteristické národní produkty skrz prezentaci, kterou si připraví sami, případně pod dozorem vedoucího projektu FILL UP. Po prezentaci probíhá diskuze účastníků. Součástí hodin je i gramatické okénko. Vedoucí projektu stejně tak představují v rámci hodin českou kulturu. Z tohoto důvodu se v průběhu semestru pořádá několik hodin externě, mimo univerzitu. Sdružení má pro kurzy FILL UPu na každý týden zarezervovánu učebnu v Nové aule VŠB-TU Ostrava. Této místnosti lze pro jazykovou výuku FILL UP využívat bezplatně.

Kromě programu FILL UP pořádá ESC každý semestr také několik exkurzí, například do automobilového závodu Hyundai v Nošovicích, Hornického muzea Landek, Vítkovického industriálního parku, pivovaru Ostravar apod. V zásadě se tedy jedná o exkurze na místa, která souvisí s historií Ostravy, případně s výukou probíhající na univerzitě.

Další vzdělávací činnost představuje organizování výletů v rámci ČR. Zahraniční studenti tak mají možnost blíže poznat historickou hodnotu památek v Praze, přírodní krásy Moravského krasu apod. ESC se v poslední době zaměřuje také na rozšíření výletů a exkurzí za hranice České republiky. V zimním semestru 2012 byly organizovány výlety do Vídně a Krakova.

b) Kulturně-sociální činnosti

Primárním úkolem je podpořit vývoj komunity zahraničních studentů na jedné straně a na straně druhé jejich začlenění do společenského a kulturního života v Ostravě.

ESC proto pořádá každý měsíc několik setkání na místech jako je Ostravská ZOO, v kavárnách, čajovnách, apod. Zahraniční studenti se mohou účastnit také sportovních aktivit, například hodin aerobiku a sportovních turnajů. Volnočasové aktivity jsou doplněny o tematicky zaměřené večírky, procházky a podobně.

c) Administrativně-legislativní činnosti

S pobytem v zahraničí je mnohdy spojeno nemálo administrativních povinností. Ať už se jedná o úkony, které je potřeba splnit před samotným příjezdem, nebo až po příjezdu, ESC se snaží při zvládání těchto administrativních úkonů primárně pomoci s komunikací tam, kde vzniká jazyková bariéra.

Největší pozornost věnuje sdružení době, kdy zahraniční studenti do Ostravy poprvé přijíždějí. Proto jsou pod hlavičkou ESC za spolupráce s univerzitou na začátek každého semestru naplánovány tzv. Orientation Days (dále jen OD). Před samotným průběhem OD zajišťuje ESC rozdělení buddies pro jednotlivé zahraniční studenty. Buddies se poté starají o první kontakt se studentem, jeho dopravu do areálu kolejí, ubytování a předání základních informací o Ostravě a VŠB-TU Ostrava, lokaci obchodu, směnárny apod. V průběhu tří dnů, po které pak OD týden před začátkem semestru probíhají, dochází k oficiálnímu uvítání zahraničních studentů na škole, předání užitečných rad a odkazů o životě v Ostravě a registraci studentů do školních systémů. Dále probíhá University Tour, během které jsou studenti provedeni areálem školy a jednotlivými fakultami. Následující den OD je zasvěcen vyřizování dlouhodobých jízdenek DPO a studentské karty. Jedná se o zdoluhavý a náročný proces, protože odbavit 100 zahraničních studentů dvěma pracovníci kartového centra bez znalosti anglického jazyka vyžaduje dostatečnou asistenci ze strany ESC. Druhý den je zakončen Welcome Dinner, uvítacím rautem, který obstarává VŠB-TU Ostrava, a který je polo-oficiálním setkáním zahraničních studentů s rektorem a pracovníky školy, kteří jsou zainteresováni do činností, které s péčí o studenty souvisí. Poslední den OD je pro studenty zorganizována Sightseeing Game, při které mají možnost seznámit se s Ostravou a jejími kulturními památkami, získat základní přehled o tom, co Ostrava nabízí a zorientovat se v ní zábavnou formou.

Další administrativní činnost představuje asistence ESC studentům, kteří jsou povinni návštěvou cizinecké policie v rámci vízového styku.

4.1.5. Organizační struktura sdružení, pozice a funkce

Jako organizační struktura ESC byla s ohledem na velikost sdružení a budoucí možnou fluktuaci členů zvolena tzv. maticová struktura. Jednotliví členové sdružení zastupují dané funkce a společně pak tvoří radu sdružení. Současně však v rámci sdružení tito členové tvoří tzv. pracovní skupiny, které vypracovávají jednotlivé projekty. Každý člen má tedy přidělenou svou funkci a zároveň může být zapojen v libovolném počtu pracovních skupin na různých pozicích – například zastává funkci pokladníka, vede pracovní skupinu vypracovávající vnitřní předpisy sdružení a je členem skupiny připravující program Orientation Days. Tato struktura je typická pro organizace s malým počtem členů, kdy je potřeba pokrýt větší počet aktivit s vhodným rozptřčením odpovědnosti za jednotlivé projekty. Každý člen rady ESC má při zasedáních hlasovací právo – vždy pouze jeden hlas, i když zastává více funkcí. Rada je usnášeníschopná, pokud se sejdou dvě třetiny jejich členů. Každý návrh poté musí být schválen nadpoloviční většinou všech členů rady. Struktura sdružení je díky silným vazbám na univerzitu do značné míry uzpůsobena právě struktuře univerzity. Rozdělení univerzity na sedm fakult, které se vyznačují (v problematice přístupu k zahraničním studentům) značnou autonomií, bylo potřeba sdružením tzv. okopírovat. Klub tedy na začátku funkčního období volí jednoho zástupce z každé fakulty, nazývaného buddy coordinator, který je zodpovědný za komunikaci s fakultou, organizování současných a nábor nových buddies apod. Fakultní dělení má své opodstatnění v tom, že studenti mají větší přehled o dění v rámci fakulty, kterou studují, a jsou podrobněji obeznámeni se strukturou fakulty. Další členové sdružení jsou na začátku funkčního období voleni na základě kandidatury do níže popsanych funkcí. Vzhledem k omezenému počtu členů může rada ve zvláštních případech umožnit jednomu členovi zastupovat i více funkcí současně. Níže následuje popis všech funkcí a vymezení jejich činností.

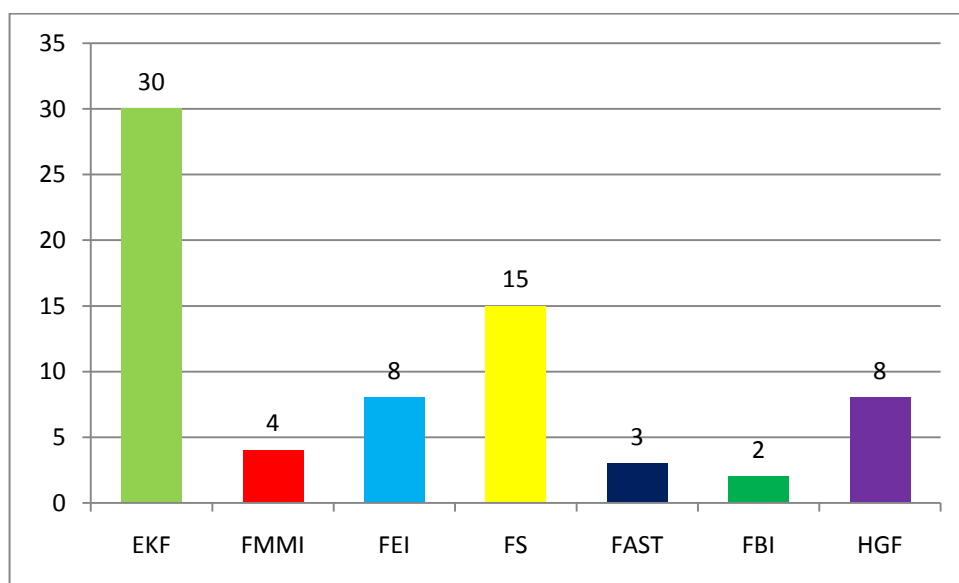
- *Prezident* – pozice prezidenta je charakteristická jeho vedoucí rolí v celém sdružení. Nemá sice rozhodovací pravomoc, i přesto je však přirovnáván k manažerovi podniku. Kontroluje činnost sdružení, deleguje dílčí povinnosti, nese břemeno zodpovědnosti, vystupuje v komunikaci s ostatními subjekty.
- *Vice-prezident* – zastupuje prezidenta v době jeho nepřítomnosti a do jisté míry se podílí na práci spjaté s vedením klubu. Společně s prezidentem jsou zodpovědní za hodnocení členů a urovnávání vnitřních rozporů.

- *Pokladník* – osoba zodpovědná za nakládání s finančními zdroji sdružení. Společně s prezidentem a vice-prezidentem předkládají návrhy rozpočtu pro jednotlivá období. Pokladník dbá na evidenci a korektní stav finančních prostředků.
- *Fundraiser* – náplní jeho práce je vyhledávání potenciálních sponzorů a spravování záležitostí týkajících se současných sponzorů. V rámci ESC se více uplatňuje hledání sponzorů, kteří jsou schopni zaštitit činnost sdružení věcnými prostředky. Žádná omezení pro finanční dary, případně slevy na produkty však samozřejmě neexistují.
- *PR* – funkce PR manažera obnáší zajišťování veškeré komunikace sdružení s okolím. Nejedná se však vždy přímo o tvorbu materiálů, ale minimálně o jejich kontrolu. PR manažer dále navrhuje optimální strategii způsobu prezentace sdružení na veřejnosti.
- *HR* - HR manažer, vybírán z řad buddy coordinators, je přímým nadřízeným buddy coordinators z jednotlivých fakult. Spravuje obecné strategie náboru nových buddies a udržení těch stávajících. Sbírá informace o počtech zahraničních studentů a buddies, řeší přerozdělování lidských zdrojů (buddies) v rámci jednotlivých fakult.
- *Knowledge manažer* – osoba zodpovědná za evidenci dostupných informací. S ohledem na velkou fluktuaci členů sdružení a buddies je potřeba mít možnost každý semestr rychle a kvalitně zaškolit nové pracovníky. Z tohoto důvodu hraje významnou roli kvalita zpětné vazby v rámci organizace. Knowledge manažer dohlíží na její úroveň a spravuje databázi informací, která je ukládána na speciální k tomu určené online platformě.
- *IT specialista* – spravuje webové stránky, fórum pro komunikaci členů a znalostní databázi. Je využíván jako konzultant v problematice používání informačních technologií a spravuje i další náležitosti týkající se IT.
- *Event Coordinator* – tato pozice byla vytvořena z důvodu velkého počtu událostí, které ESC pořádá. Aby se události zbytečně nepřekrývaly a vzájemně si tedy nekonkurovaly, spravuje kalendář událostí. Dále dbá na průběh příprav naplánovaných událostí a v případě nutnosti optimalizuje harmonogram a rozdělení zdrojů na jednotlivé události.
- *SD* – Section Delegate je specifická funkce, která se nachází ve všech organizacích, které spadají pod ESN. Úkolem SD je zajišťovat komunikaci mezi sdružením a ostatními kluby, stejně jako republikovým, potažmo celoevropským vedením ESN. Funkce SD tedy na sebe částečně váže funkci PR manažera a Knowledge manažera, je tudíž důležitá jejich kvalitní spolupráce v rámci sdružení. Section Delegate je dále

povinen svou účastí na setkáních organizací participujících v ESN-CZ, tzv. National Platforms.

V současné době má rada ESC 11 členů. Jak již bylo zmíněno výše, buddies, ač se zásadně podílejí na činnosti ESC, nejsou z důvodů fluktuace členy sdružení. Následující obrázek (4.1) znázorňuje počty buddies na jednotlivých fakultách. Při pohledu do minulosti lze konstatovat, že počty buddies každoročně stoupají. V současnosti eviduje ESC 70 buddies.

Obrázek 4.1: Počty buddies na jednotlivých fakultách, zimní semestr 2012



Pramen: autor

4.1.6. Majetek

Jediná kancelář ESC se nalézá v komplexu kolejí VŠB-TU Ostrava. Tento prostor byl sdružení poskytnut rektorátem školy, která si za jeho využívání neklade žádné finanční nároky na sdružení. Univerzita dále poskytla prostředky na větší část vybavení kanceláře, se kterým ESC nakládá, jako například PC, laptop, tiskárna, wi-fi router, tabule, stoly, židle, apod. Tento majetek je, vzhledem ke zdroji financování, oficiálně veden v evidenci univerzity, sdružení jej tudíž má pouze propůjčen do užívání. Členové sdružení poskytli nábytek a další drobné vybavení kanceláře z vlastních soukromých zdrojů darem občanskému sdružení. Tyto dary byly osvobozeny od daně darovací, jak uvádí zákon č. 357/1992 Sb., na základě jejich využití k činnosti v rámci poslání.

4.1.7. Financování činností ESC

Sdružení využívá k financování svých činností jak externí tak interní zdroje. Nejvýznamnějším externím zdrojem financování je možnost čerpání prostředků

z rozvojového projektu VŠB-TU Ostrava, jehož je sdružení součástí. Tento zdroj je sdružení přístupný na základě spolupráce mezi výše zmíněnými subjekty. Sdružení doposud nebylo oznámeno, do jaké výše smí prostředky z projektu čerpat, nicméně je známá částka, na kterou byl projekt podán – přibližně 400 000,- CZK. Možnost čerpání prostředků je samozřejmě vázána na předem stanovené aktivity, na jejichž zaúčtování univerzita dohlíží. Klub tyto prostředky využívá v současnosti především pro financování jednorázových položek spojených s vybavováním klubu, ovšem také k financování běžné činnosti. Dalším významným externím zdrojem financí jsou sponzorské smlouvy ESN CZ se společnostmi Vodafone a Google, ze kterých sdružení plyne přibližně 30 000,- CZK ročně. Další dárce, několik menších soukromých subjektů, dotují sdružení pouze věcnou nefinanční formou.

Interním zdrojem financování je zisk z prodeje služeb. Nejedná se o příliš vysokou částku, je však dostačující na financování několika dílčích večírků a narozeninových oslav v průběhu roku.

Sdružení neposkytlo k nahlédnutí detailní rozpočet, mezi významné nákladové položky však patří:

○ cestovní výdaje spojené s aktivitami ESN CZ	10 000,- CZK
○ členský poplatek ESN CZ	1 500,- CZK
○ náklady na tisk a propagaci	7 000,- CZK
○ výdaje na kancelářské potřeby	4 000,- CZK
○ občerstvení a výzdoba	5 000,- CZK
○ Google Social Project	10 000,- CZK

Je zřejmé, že financování činností ESC v současnosti není problémem. Rozvojový projekt školy umožňuje částečně pokrývat i nákladové položky běžné činnosti. Bez možnosti čerpat prostředky z tohoto projektu by však byly výdaje sdružení vyšší než jeho příjmy.

4.1.8. ESN CZ

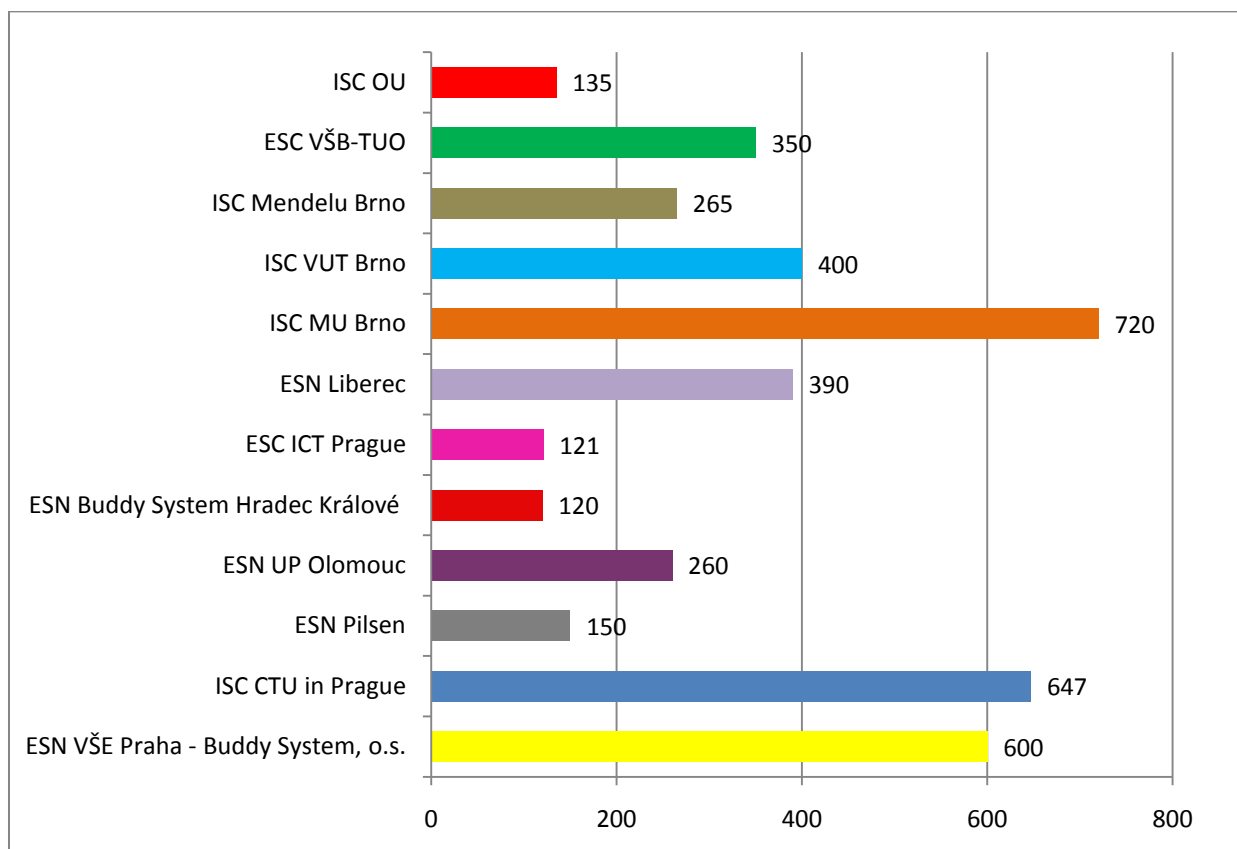
Jedním z dílčích cílů ESC při založení bylo budoucí napojení se na neziskovou organizaci ESN CZ – Erasmus Student Network CZ. Tato organizace zaštiťuje sdružení a kluby zabývající se problematikou zahraničních studentů, které vznikají na jednotlivých univerzitách v ČR. ESN CZ dále spadá pod hlavičku ESN AISBL – Erasmus Student Network, Association internationale sans but lucratif – v Belgii založenou neziskovou organizaci, která má nadnárodní postavení a zaštiťuje národní ESN kluby, potažmo jednotlivé sekce, v třiceti šesti státech nejen v Evropě.

Výhody členství v ESN CZ představuje snadná dostupnost informací skrze knowledge base, vyměňování zkušeností a jednota vystupování. Sekce mají navíc možnost převzít korporátní identitu ESN CZ, což sníží náklady na marketing sdružení. ESN CZ zajišťuje navíc řadu zdrojů, ať už materiálních nebo finančních, které mohou jednotlivé sekce využívat. Nevýhodu členství může představovat nutnost zapojení sdružení do celorepublikových aktivit, které ESN CZ vyžaduje.

Aby mohla být sekce schválena a připojena k ESN CZ, je potřeba splnit několik podmínek. Organizace musí vykazovat minimálně 1 rok činnosti, předložit seznam událostí, které organizuje, a potvrdit, že je jedinou organizací na univerzitě, která se zabývá danými činnostmi. Pokud vyhoví stanoveným podmínkám, získá organizace status tzv. přidružené sekce. Jedná se o zkušební období, během kterého má organizace možnost poznat chod ESN CZ, získávat informace a znalosti, avšak neúčastní se rozhodovacího procesu. K získání plnohodnotného statusu je poté nutné projít hlasováním o nové členské sekci. ESC VŠB-TUO dosáhl v tomto ohledu výjimečného výsledku, kdy bylo přihlédnuto k rychlému růstu organizace a její bezproblémové adaptaci v rámci ESN CZ, a sekce tudíž získala speciálním hlasováním status plnohodnotného člena za méně než jeden rok od založení sdružení.

ESN CZ je v současnosti složeno z dvanácti plnohodnotných a dvou přidružených sekcí. Obrázek 4.2 jednotlivé sekce jmenuje, navíc je přidán údaj o počtu zahraničních studentů, o které se jednotlivé sekce letos starají. Celkem letos ESN CZ eviduje 4 158 zahraničních studentů.

Obrázek 4.2: Počet zahraničních studentů v sekcích ESN CZ, zimní semestr 2012



Pramen: autor

4.2. Analýza ESC

Následuje přehledná analýza sdružení, vycházející z výše popsaných metodologických nástrojů.

4.2.1. Externí analýza

Pomocí PEST analýzy pro makrookolí a Porterova modelu pěti sil pro mikrookolí definuje externí analýza příležitosti a hrozby, které se vyskytují v mikrookolí a makrookolí organizace.

a) PEST analýza makrookolí

o Politicko-právní faktory

Protože příliv finančních prostředků do sdružení ze strany VŠB-TU Ostrava závisí do značné míry na počtu zahraničních studentů, kteří na univerzitu přijíždějí, lze za hrozbu považovat veškeré legislativní procedury (např. vízová povinnost) spojené se studiem v zahraničí. Tyto procedury mohou studenty demotivovat ve snaze o studijní výjezd, jindy

dokonce přímo zapříčinit nemožnost dokončení studia v dané zemi. Tento případ může nastat například odmítnutím cizinecké policie udělit studentovi dlouhodobé vízum.

Dalším politicko-právním faktorem je tendenční snižování stipendií pro účastníky Erasmus programu. Opět se jedná o hrozbu, protože snížení stipendia a nemožnost nalezení práce v místě studijního pobytu z důvodu jazykové bariéry mohou způsobit snížení počtu zahraničních studentů.

Třetím faktorem je plánované slučování VŠB-TU Ostrava s Ostravskou univerzitou. Při sloučení univerzit bude nutné sloučit také ESC VŠB-TUO s _ISC OU Ostrava, protože členství v ESN CZ je podmíněno existencí pouze jediné takovéto organizace na univerzitě. V současnosti zatím ESC nezná podmínky slučování, nelze tudíž určit, na základě jakých kritérií budou kluby sloučeny, případně jakým způsobem bude nová organizace formována. Jedná se tudíž o hrozbu.

- Ekonomicko-hospodářské faktory

Minoritní změny makroekonomických indikátorů lze z pohledu ESC považovat za zanedbatelné. Hrozbu může představovat snižování rozpočtu VŠB-TU Ostrava, na který je v současnosti sdružení úzce napojeno. Podpora financování sdružení z prostředků univerzity je závislá na získání grantu na rozvojové projekty. Pokud tento nebude univerzitě z jakéhokoli důvodu udělen, bude obtížné najít v rozpočtu školy uvolnitelné finanční prostředky.

- Sociálně-kulturní faktory

V obecném měřítku lze hovořit o stále vzrůstajícím počtu studentů, kteří využívají možnosti vyjet studovat do zahraničí. Více zahraničních studentů, kteří do Ostravy přijíždějí, znamená více zákazníků ESC a pro sdružení tedy příležitost, jak získat více prostředků pro svou činnost. Protože většinu členů získalo sdružení právě po jejich návratu ze studijních pobytů, bylo by díky většímu počtu vyjíždějících studentů možno rozšířit členskou základnu.

Lze konstatovat, že jistá část studentů, která vyjíždí na zahraniční studijní pobyty, považuje získávání kulturně-sociálních zkušeností za podstatnější než vzdělávání, které může navštívená univerzita nabídnout. V budoucnu se tudíž může stát, že vzroste počet zahraničních studentů, kteří nebudou mít zájem o edukativní činnost obecně, potažmo o část činností ESC. Tento nezájem může negativním způsobem ovlivnit poptávku po službách, které ESC nabízí. Důsledkem by pak mohlo být vynucení změn v chodu klubu.

- Vědecko-technické faktory

ESC si uvědomuje důležitost moderních komunikačních prostředků a sociálních sítí pro propagaci a fundraising. Jelikož jsou členy sdružení studenti technické univerzity, lze konstatovat, že sdružení neočekává problémy v zachycení nových technologických možností. Zrychlující se vývoj nových technologií tudíž obecně není považován za hrozbu.

- b) Porterova analýza pěti sil*

- Stávající konkurence

V rámci trhu, na kterém ESC VŠB-TUO operuje, představuje konkurenci klub _ISC Ostravské univerzity. Klub _ISC má velmi podobnou náplň poslání a podobně stanovené cíle jako ESC. Obě sekce tedy svádí konkurenční boj o získání většího počtu zahraničních studentů, kteří by se jejich akcí účastnili. Výhodu ESC může představovat forma občanského sdružení, která může napomáhat získat více zdrojů pro financování aktivit a podobně. Naproti tomu _ISC je součástí organizační struktury Ostravské univerzity, je tedy bez právní subjektivity a autonomie. Svou činnost tudíž musí podřídit výhradně přáním rektorátu Ostravské univerzity. Ostatní sekce ESN CZ, operující v dalších městech, tedy na dílčích trzích, nejsou pro ESC konkurencí. Jejich vzdálenost neumožňuje získávat zahraniční studenty pro své aktivity. Pokud se přece jen objeví celorepubliková událost organizovaná některou ze sekcí ESN CZ, ostatní sekce mohou na této události spolupracovat, vzájemně si tudíž nekonkurují.

- Potenciální konkurence

Hrozbou je možnost vzniku podobných sdružení na ostatních univerzitách v Ostravě. Protože je v rámci struktur ESN CZ dána působnost jednotlivých sekcí pouze na jedné univerzitě, neexistuje možnost, jak pod služby ESC zahrnout další univerzity. To znamená, že stávající organizace ESC a _ISC nemají možnost nastavit jakékoliv bariéry pro vstup dalších subjektů (za další univerzity) na trh.

- Dodavatelé

Existuje velké množství subjektů dodávajících ESC služby, které si sdružení není schopno kapacitně zajistit samo. Jedná se například o dopravce, hostely, restaurace, diskotéky a podobně. Stejně tak existuje i dostatečné množství dodavatelů výrobků, jako jsou například propagační materiály. Síla dodavatelů není velká, protože ve všech dodavatelských odvětvích existuje dostatečná konkurence a dostatečný počet substitutů.

- **Zákazníci**

Potenciálních hrozeb směrem od zákazníků existuje pro ESC hned několik. První a největší je možnost vertikální integrace. Zákazníci, tedy zahraniční studenti, se mohou rozhodnout službu sdružení vůbec nevyužít a nahradit ji svou vlastní aktivitou. K takovéto situaci může dojít například při organizování výletů a exkurzí.

I pokud se zákazníci rozhodnou poptávat službu na trhu, stále existuje hrozba, že zvolí službu jiného subjektu, v tomto případě konkurenčního klubu _ISC. Zahraniční studenti neprokazují téměř žádnou loajalitu ke značce – tedy ke klubu, který operuje na škole, kterou studují. Pokud tedy mají možnost volby mezi dvěma událostmi (organizované jinými kluby) ve stejný čas, zvolí jednoduše tu pro ně více lákavou a dostupnou. Iniciují tím větší rivalitu mezi kluby.

- **Substituty**

Ohrožení pro organizaci vyplývá i z existence velkého počtu substitutů. Podobné služby, jaké nabízí sdružení, mohou zákazníci nalézt v širokém okolí. Jedná se o cestovní kanceláře, pořadatelské agentury, dopravce a podobně.

4.2.2. Interní analýza

Na otázky týkající se faktorů, které může organizace ovlivnit, poskytne odpovědi interní analýza. Ta zkoumá slabé a silné stránky organizace a zdroje, které může organizace využívat. Analýza zdrojů je pro větší přehlednost dále dělena na analýzu hmotných, nehmotných, finančních a lidských zdrojů.

- a) Analýza hmotných zdrojů*

Členové sdružení nemusejí shromažďovat mnoho vlastních zdrojů, protože VŠB-TU Ostrava podporuje spolupráci s ESC poskytnutím velkého množství hmotných zdrojů k využívání. Organizace tak může využívat prostředků univerzity bez tvorby finančních nákladů, případně za minimální poplatek. Tento fakt snižuje finanční zatížení sdružení, zjednodušuje evidenci majetku a snižuje daňové zatížení. Sdružení může pro své aktivity využívat školních autobusů pro přepravu zahraničních studentů v rámci celé České republiky. Univerzita poskytuje sdružení také propagační materiály VŠB-TU Ostrava, které může ESC dále distribuovat například jako ceny v soutěžích. Další materiály, jako jsou složky a hlavičkové papíry, jsou sdružení poskytnuty při organizaci větších akcí. Patrně nejdůležitějším hmotným zdrojem, který univerzita sdružení poskytuje, je kancelář v prostoru univerzitních kolejí. Dokud bude sdružení vykazovat činnost, pro kterou bylo založeno,

nebude o tuto kancelář připraveno. Výhodu představuje jednodušší kontakt se zahraničními studenty, kteří ve většině případů bydlí na kolejích univerzity. Je větší šance, že studenti využijí služeb ESC, pokud mají se sdružením možnost téměř bezprostředního kontaktu. K dalším hmotným zdrojům, které může v rámci kanceláře ESC využívat, patří počítač, tiskárna, laptop a základní kancelářský nábytek.

b) Analýza nehmotných zdrojů

Klub má díky své vazbě na univerzitu možnost využívat korporátní identitu VŠB-TU Ostrava – logo a grafiku – za 1 korunu ročně. Výpočetní technika je školou poskytována s originálním softwarem, tudíž se na něj vztahují stejné podmínky užívání jako na ostatní hmotné zdroje poskytnuté univerzitou. Univerzita také ESC poskytuje možnosti právních a účetních konzultací s patřičnými útvary v rámci VŠB-TU Ostrava, což lze taktéž považovat za nehmotné zdroje. Organizace si velmi cení know-how, které členové sdružení získávají při pořádání událostí. Získané informace jsou pečlivě zaznamenávány do znalostní databáze, ze které si je můžou další členové při pořádání podobných nebo stejných akcí vyvolat. Existence této databáze tak šetří čas a peníze, které je potřeba na pořádání opakujících se akcí vynaložit. Podobná znalostní databáze uchovávající know-how je pro členy organizace dostupná také v rámci ESN CZ. Má široký rozsah a pokrývá mnoho oblastí fungování sekcí ESN i celého ESN CZ.

c) Analýza finančních zdrojů

Sdružení získává největší část finančních prostředků skrze rozvojový projekt, do kterého bylo univerzitou připsáno. Finance jsou v rámci tohoto projektu do organizace distribuovány přímo univerzitou, která dohlíží na účel jejich použití. Tyto prostředky mohou být použity na pokrytí nákladů spojených s členstvím v ESN CZ, nákup materiálu, náklady spojené s organizací exkurzí a jiných akcí. Tento rozvojový projekt je vypsán na letošní rok a do budoucna se počítá s účastí ESC na podobně koncipovaných projektech. Výše finančních prostředků z tohoto zdroje nicméně doposud nebyla zveřejněna ani pro letošní rok. Příspěvek do rozpočtu ESC je tedy odhadován od částky, na kterou byl rozvojový projekt sepsán. Pokud v budoucnu dojde k situaci, že nebude žádný podobný projekt univerzitou podán, potažmo schválen, může dojít k situaci, ve které ESC nebude mít dostatek finančních prostředků pro svou činnost. Univerzita totiž nakládá ve svém rozpočtu s veřejnými finančními prostředky, které nemůže jednoduše rozdávat, ač by se jednalo o podporu dobré věci.

Další finanční zdroj je poskytnut skrze sponzorskou smlouvu ESN CZ se společností Google. Ten jednotlivým sekcím poskytuje až 10 000,- CZK na kulturně-sociální aktivitu,

kteřá splňuje podmínky smlouvy. Příkladem budiž projekt „Free Hugs“, při kterém zahraniční studenti v maskách a kostýmech nakoupených z těchto sponzorských peněz obcházejí např. nemocnici nebo domov důchodců a nabízejí objetí zdarma.

Nemalou část rozpočtu pokrývá sdužení prodejem sim karet Vodafone. Ty jsou klubu poskytnuty zdarma na základě sponzorské smlouvy ESN CZ a společnosti Vodafone. Ročně získává sdužení touto cestou přibližně 30 000,- CZK.

d) Analýza lidských zdrojů

V současnosti má klub pouze 11 členů, všichni jsou z řad studentů bakalářského, magisterského a doktorandského studia VŠB-TU Ostrava. Slabou stránkou je nedostatek členů, kteří jsou díky tomu v některých případech nuceni zastávat více než jednu pozici, což snižuje jejich efektivitu. Výhodou je však dobře zvládnutá maticová organizační struktura, která napomáhá správnému rozložení povinností a zodpovědnosti v rámci sdužení. Ke zjednodušení a zefektivnění komunikace mezi členy a urychlení rozhodovacího procesu bylo založeno vnitřní internetové fórum, kde mohou členové řešit a komentovat aktuální situaci, volit a hlasovat. Někteří členové sdužení však fórum nevyužívají dostatečně, což může do jisté míry poškodit komunikaci uvnitř sdužení. Nespornou výhodou je přítomnost několika studentů z ekonomické fakulty a fakulty elektrotechniky a informatiky. Tito členové ESC mají díky svému studiu znalost základní podnikové problematiky a některých dílčích procesů, které jsou pro fungování organizace nezbytné. Jsou tedy kvalifikovanými pracovníky, jejichž hledání bývá pro NNO většinou velkým problémem. Sdužení se potýká s nedostačujícím náborem nových členů. Základní myšlenka výchovy následovníků na jednotlivých pozicích se s blížícím se koncem funkčního období jeví jako stále obtížněji zvládnutelná. I přes to, že počet buddies v rámci všech fakult stoupá, nedaří se tyto studenty oslovit s nabídkou možnosti zapojení se do organizační struktury sdužení a usilování o pozice ve vedení ESC.

4.2.3. Analýza stakeholderů

Stakeholderi jsou subjekty, které jsou zainteresovány do organizace a mají vliv na její činnost. Sdužení tedy jako své stakeholdery identifikuje Vysokou školu báňskou, Technickou univerzitu Ostrava, ESN CZ, zahraniční studenty, členy sdužení a konkurenci. Kromě identifikace stakeholderů je důležité i jejich zařazení do matice moci a zájmu.

Vysoká škola báňská, Technická univerzita Ostrava, je úzce spjata s klubem ESC. Tento vztah je definován orientací klubu na zahraniční studenty právě VŠB-TU Ostrava. Klub

svou činností ulehčuje práci zahraničním oddělením školy a nabízí služby zkvalitňující studijní pobyty zahraničních studentů. Univerzita pak pro podporu ESC poskytuje prostředky na činnosti sdružení. Jedná se o finanční prostředky v rámci rozvojového projektu, který v současnosti představuje velkou část rozpočtu, nejde však o zdroj dlouhodobý. Dále univerzita nabízí bezplatnou konzultační činnost v právní a účetní oblasti. VŠB-TU Ostrava poskytuje také propagační materiály univerzity, které sdružení využívá pro odměňování, jako výhru v soutěžích nebo pro propagaci. Sdružení může využívat univerzitní logo a grafiku. Významnou podporou je i kancelář na kolejích VŠB-TU Ostrava, kterou může ESC využívat bez nutnosti placení nájmu. Partnerství sdružení s univerzitou zvyšuje důvěryhodnost sdružení při jednáních s dalšími subjekty. Pokud v budoucnu nebude schválen žádný projekt, který by umožňoval univerzitě podporu činnosti ESC, bude problém najít v rozpočtu školy alternativní zdroj a může se tedy stát, že sdružení nebude mít ze školy dostatek finančních prostředků pro svou činnost. Nebezpečí představuje spojování dvou největších Ostravských univerzit. Zatím není jasné, jakým způsobem dojde ke sloučení doposud existujících organizací, které se starají o zahraniční studenty, případně jakým způsobem bude utvářena nová organizace.

V matici moci a zájmu lze univerzitu ideálně zařadit mezi ovlivňovatele, tedy stakeholdery s velkou mocí a malým zájem. Pro její velký vliv je potřeba udržovat dostatečnou komunikaci a poskytovat dostatek informací o činnosti sdružení, aby ESC neztratilo její podporu. Potřeba inicializace činnosti ze strany sdružení je pak důkazem malého zájmu univerzity, který je potřeba stimulovat výše zmíněnou komunikací a informovaností.

ESN CZ a jím sdružené republikové sekce představují pro ESC výhodný zdroj informací, know-how, financí a potenciálních sponzorů. Pro členy sdružení je výhodou také možnost účasti na akcích celorepublikového, potažmo mezinárodního významu, což umožňuje rozšiřovat jejich znalosti a vědomosti. Mohou navíc kandidovat do National Boardu a International Boardu, což představuje velmi výrazný kariérní posun. Sdružení může díky členství v *ESN CZ* využívat její korporátní identitu a vystupovat jako jednotný celek s větší vyjednávací mocí. *ESN CZ* naopak hodnotí svou činnost právě na základě toho, kolik sekcí, členů a zahraničních studentů zastřešuje.

ESN CZ tedy v matici moci a zájmu patří do kategorie ovlivňování. Má velký zájem, ovšem malou moc. Zajímá se o činnost jednotlivých sekcí a snaží se je motivovat k lepší činnosti, ovšem prakticky je její moc omezena autonomií sekcí. Existuje však dostatek

důvodů, proč stakeholdera jako ESN CZ udržovat spokojeného, a tedy podporujícího činnost ESC. Účast na celorepublikových sjezdech, udržování korespondence a zapojení se do několika celorepublikových projektů nejsou aktivity, které by sdružení stály příliš mnoho časových a finančních prostředků.

Zahraniční studenti, tedy zákazníci ESC, mají zájem na kvalitě a obsahu služeb, které jim sdružení nabízí a poskytuje. Jedná se o jeden z mála zdrojů edukativní, kulturně sociální a správní činnosti, který je orientován direktivně na zahraniční studenty a je tedy kompletně v anglickém jazyce.

Zařazení zahraničních studentů do matice moci a zájmu je nicméně komplikované. Jistý je jejich velký zájem o služby, které ESC poskytuje. Dokud jsou udržováni spokojeni, nestojí o větší vliv na činnost organizace. Pokud však nebudou spokojeni, začnou se stavět k činnosti sdružení odmítavě a nebudou se do aktivit pořádaných ESC zapojovat. Protože je však cílem sdružení spokojenost zahraničních studentů, jsou jejich reakce na aktivity klubu monitorovány a při negativním feedbacku by došlo k přehodnocení aktivit a jejich přizpůsobení poptávce zahraničních studentů. V každém případě tak existuje snaha o udržení studentů spokojených, což je v matici řadí do kategorie ovlivňovaných.

Členové sdružení mají na činnost ESC velký vliv. Protože je organizace vedena demokratickým hlasováním rady, která v současnosti obnáší všechny členy sdružení (11), má každý člen přibližně devítiprocentní vliv na chod organizace při hlasování. Dokud vidí členové v členství v ESC jistý potenciál, budou mít velký zájem zlepšovat kvalitu nabízených služeb a budou se snažit více se angažovat. Je potřeba tento zájem stimulovat a využít v nejvyšší možné míře, protože u občanských sdružení existuje větší šance projevů syndromu vyhoření. Pokud je člen aktivní, je jeho vliv na ostatní členy, samotnou organizaci a činnosti organizace o to větší.

V matici moci a zájmu se tedy jedná o zástupce skupiny klíčových hráčů, tedy jedinců s velkou mocí a velkým zájmem.

Konkurence má na činnost sdružení tak velkou moc, jak hodně dokáže ovlivnit zákazníky. Zahraniční studenti při poptávání aktivit většinou neprojevují loajalitu k žádné značce, moc konkurence je tedy vysoká. Konkurence si navíc jistě uvědomuje, že nejjednodušší zvětšení podílu na trhu lze dosáhnout získáním zákazníků ESC. Zájem konkurence je tedy taktéž vysoký.

Konkurence je tedy dalším klíčovým hráčem v matici moci a zájmu. Je potřeba její činnost dobře monitorovat a sledovat, aby bylo možno pružně reagovat na situaci na trhu, kterou může svou činností ovlivnit.

4.2.4. Marketingový mix

Marketingový mix, tak jak je popsán v teoretické části, definuje důležité marketingové nástroje, které je potřeba uvažovat v marketingové strategii NNO. Analytická část práce těchto 7 nástrojů, které tvoří marketingový mix, popisuje. Na marketingový mix by mělo být nahlíženo jak ze strany organizace, tak ze strany zákazníka.

○ Produkt

Produktem činnosti ESC jsou služby, které zahraničním studentům nabízí. Popis produktů je tedy odvozen od jednotlivých činností, které organizace provozuje, a je popsán v kapitole obecné charakteristiky sdružení. I zákazníci dokážou rozčlenit služby, které ESC nabízí, do jednotlivých kategorií podle činností klubu. Podle počtu účastí na událostech různých kategorií lze konstatovat, že nejoblíbenějším produktem jsou činnosti kulturně sociální a edukativní. Sdružení však chápe důležitost administrativně-legislativních činností, které jsou zásadní pro udržení dobrých vztahů s VŠB-TU Ostrava.

○ Cena

U mnoha NNO lze konstatovat, že význam ceny jakožto prvku marketingového mixu do značné míry klesá, protože se jedná o neziskové organizace. Z pohledu zákazníka však cena bude vždy představovat významnou veličinu, podle které bude produkt hodnotit, a to bez ohledu na to, zda cena pokrývá pouze náklady na službu, nebo zahrnuje také zisk. Sdružení nastavuje cenu svých služeb vždy takovým způsobem, aby pokryla všechny náklady se službou spojené. V průběhu času se osvědčilo na činnostech vyžadujících zaplacení větší částky peněz předem vybírat nevratné zálohy. Sdružení tak má větší přehled o počtech účastníků, kteří se aktivit skutečně zúčastní. Organizace z takto nabytých peněz financuje další doprovodný program těchto aktivit.

○ Distribuce

Z hlediska distribuce je důležitá spolupráce s univerzitou, která umožňuje mnoho kontaktů ESC se zahraničními studenty realizovat přímo v areálu školy a kolejí. Aby byly ostatní služby zákazníkům dostatečně přístupné, vždy probíhají v blízkém okolí Ostravy, případně je zajištěna doprava zahraničních studentů v doprovodu organizátorů akce.

○ Komunikace

Aby klub neplýtvat finančními zdroji, nevyužívá žádné formy placené reklamy. O propagaci se sdružení snaží hlavně v rámci sociálních sítí, které jsou studenty hojně využívány. Sdružení tedy má profil na Facebooku a Google+. Dále je v provozu internetová stránka ESC. Všechny tři komunikační kanály jsou využívány pro spravování kalendáře událostí. Zahraniční studenti mají jejich prostřednictvím také možnost komunikovat jak s členy sdružení, tak s ostatními zahraničními studenty, což zvyšuje míru využívání služeb díky propagaci tzv. „od pusy k uchu“. Sdružení může také využívat komunikační kanály univerzity, ať už se jedná o tiskové oddělení, studentské časopisy a rádia, nebo televizní obrazovky v budovách školy. Tyto kanály však nejsou využívány dostatečně, ač se univerzita snaží jejich využití stimulovat. Důvodem je nedostatek členů, kteří by se do PR oddělení ESC chtěli zapojit. Organizace využívá pro všechny své činnosti jednotné logo, které je i součástí výstupů z proběhnuvších akcí, což podtrhuje serióznost těchto událostí.

○ Lidé

U NNO je důležitým faktorem marketingového mixu vystupování členů, kteří přicházejí do kontaktu se zákazníky. A protože se jedná vždy o případy, kdy do kontaktu přicházejí studenti se studenty, tedy o přirozený vztah/kontakt, není potřeba jakkoliv vnitřně upravovat způsoby, jakými by měli členové sdružení vůči zákazníkům vystupovat (samozřejmě v rámci slušných mezí). Významný je také způsob vystupování vedení organizace vůči sponzorům a partnerům. Protože je počet členů ve sdružení nedostačující, ne vždy je možno pro takovýto druh kontaktu zvolit dostatečně kvalifikovaného pracovníka. Sdružení se tedy snaží tuto trhlinu napravit školeními o vystupování a softskills.

○ Procesy

Procesy, ve kterých probíhá interakce mezi kupujícím a prodávajícím, se snaží sdružení optimalizovat na základně zkušeností, které jsou získávány pořádáním událostí, které se pravidelně opakují. Dalším způsobem optimalizace procesů je převzetí modelů získaných ze znalostní databáze ESN CZ. Tato organizace se péčí o zahraniční studenty zabývá několikanásobně delší dobu a sbírá zkušenosti ze všech členských sekcí, v rámci této struktury byl tedy vytvořen dostatek prostoru k optimalizaci mnoha odlišných procesů užívaných při komunikaci se zákazníky.

- Fyzický důkaz

O kvalitě služeb, jejichž nehmotný charakter si zákazníci nemají možnost před využitím jinak ověřit, se snaží ESC přesvědčit upravenou kanceláří a uveřejňováním zpětné vazby účastníků. Z tohoto ohledu se opět jeví jako nepostradatelné zapojení sdružení na sociálních sítích typu Facebook a Google+. Samotná zpětná vazba však není dostačující a je potřeba více stimulovat tvorbu propagačních materiálů ESC.

4.3. Shrnutí analýz

Tato část práce shrnuje poznatky získané z externí a interní analýzy, analýzy stakeholderů a marketingového mixu. Jak z analýz vyplývá, pro sdružení existuje mnoho potenciálních hrozeb, jejichž vliv je však částečně kompenzován existencí mnoha silných stránek organizace. Malý počet příležitostí a mnoho ohrožení naznačují, že sdružení, fungující teprve necelý rok, využilo optimálním způsobem danou situaci.

Mezi významné silné stránky ESC patří podpora univerzity, ať už hmotná či nehmotná, snadný dosah ke studentům díky kanceláři v areálu kolejí VŠB-TU Ostrava, možnost využívání korporátní identity VŠB-TU Ostrava a bezplatných konzultací účetního a daňového oddělení univerzity. Další silné stránky jsou spojeny se členstvím sdružení v organizaci ESN CZ. Jedná se o možnost využívání znalostní databáze ESN CZ, partnerství se společnostmi Google a Vodafone, možnost kariérního postupu členů sdružení ve struktuře ESN. Další silné stránky sdružení jsou znalostní databáze ESC, ekonomické zaměření některých studentů, kteří jsou členy sdružení, know-how pro organizování událostí a nízká cena poskytovaných služeb.

Slabé stránky ESC VŠB-TU Ostrava jsou nedostatečný počet členů sdružení, problém se získáváním nových členů a s tím do jisté míry související nevyužívání dostupných komunikačních kanálů.

V současné době existuje pouze jediná příležitost, která pro sdružení z dané situace vyplývá, a to rostoucí počet zahraničních studentů.

Ohrožení představují vízová povinnost některých zemí, snižování stipendií programu Erasmus, slučování dvou největších ostravských univerzit, snížení finanční podpory školy, hrozba vzniku nové konkurence v rámci ostravského trhu, stávající konkurence _ISC OU Ostrava, a v neposlední řadě vertikální integrace společně s existencí substitutů a možným nezájmem zahraničních studentů o edukativní a administrativně-legislativní činnosti sdružení.

5. Možnosti zefektivnění financování vybraného občanského sdružení

V této kapitole je provedena syntéza předchozích analýz, jejichž výsledkem je SWOT analýza. Pomocí SWOT analýzy mohou být identifikovány problémy sdružení a oblasti, ve kterých musí sdružení zlepšit svou činnost. Po identifikaci problémů autor představuje návrhy řešení těchto problémů.

5.1. SWOT analýza

SWOT analýza (obr. 5.1) shrnuje výsledky a závěry výše provedených analýz. Rozděluje získané poznatky a informace na silné a slabé stránky (S a W) a příležitosti a hrozby (O a T).

Obrázek 5.1: SWOT analýza, situace roku 2012

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
podpora univerzity podpora ESN CZ cena nabízených služeb znalostní databáze poloha kanceláře korporátní identita VŠB-TU Ostrava ekonomické zaměření členů	počet členů získávání nových členů nevyužívání dostupných komunikačních kanálů
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
rostoucí počet zahraničních studentů	snížení finanční podpory VŠB-TU Ostrava nezájem zahraničních studentů substituty vertikální integrace slučování univerzit konkurence snižování stipendií vízová povinnost některých zemí

Pramen: autor

a) Silné stránky (S)

Podpora univerzity – Vysoká škola báňská, Technická univerzita Ostrava, zajišťuje sdružení finanční prostředky skrz rozvojový projekt, který zprostředkovává, dává k dispozici školní autobus a kancelářský prostor, poskytuje dostatek propagačních materiálů a umožňuje ESC využívat korporátní identitu VŠB-TU Ostrava a konzultačních služeb účetního

a daňového oddělení. Všechny popsané činnosti napomáhají zlepšit situaci ESC z finančního i hmotného hlediska.

Podpora ESN CZ – Výhodou partnerství s ESN CZ je nejen znalostní databáze a know-how, které je ESC poskytnuto, ale také zapojení do sponzorských smluv se společnostmi Vodafone a Google. Členové ESC mají navíc možnost kariérního růstu v rámci ESN CZ.

Cena nabízených služeb – V současnosti není na ostravském trhu jiný konkurenční subjekt, jehož právní forma by byla nezisková organizace. Toto postavení umožňuje ESC nabízet své služby za nízkou cenu, protože může využívat sponzoringu a nemusí nutně tvořit prodejem služeb zisk.

Znalostní databáze – Silnou stránkou sdružení je znalostní databáze, která se povedla členům ESC vytvořit. Informace v ní uložené šetří časové a finanční náklady spojené s plánováním událostí a aktivit, které se opakují.

Poloha kanceláře – Dostupnost kanceláře ESC v areálu kolejí univerzity staví sdružení do výhody. Zahraniční studenti nemusí pro kontakt s klubem opouštět budovu, ve které jsou běžně ubytováni.

Ekonomické zaměření členů – Členové ESC, kteří studují ekonomickou fakultu, mají díky svému vzdělání přehled o základních podnikových činnostech, a jsou tudíž schopni zodpovědně řídit sdružení i přes nízký věk a nedostatek praktických zkušeností.

b) Slabé stránky (W)

Počet členů – Současný počet členů není pro potřeby sdružení dostatečný. Někteří členové musejí dokonce zastávat dvě funkce ve vedení organizace současně, což do značné míry omezuje jejich aktivitu a kvalitu potenciálně odvedené práce.

Získávání nových členů – Ač je náborová činnost klubu na dobré úrovni, nedaří se přesvědčit aktivní studenty, aby se hlouběji zapojili do sdružení. Studenti se spokojí pouze s pozicí buddies. Slabou stránkou je tudíž přesvědčovací proces.

Nevyužívání dostupných komunikačních kanálů – Sdružení má možnost propagace svých aktivit v univerzitních médiích a prostřednictvím univerzitního tiskového centra. Současná finanční situace navíc dovoluje tvorbu propagačních materiálů. Protože těchto možností klub téměř vůbec nevyužívá, jedná se o jeho slabou stránku.

c) Příležitosti (O)

Rostoucí počet zahraničních studentů – Dlouhodobě rostoucí počet zahraničních studentů, kteří na univerzitu přijíždějí, poskytuje ESC více potenciálních zákazníků a větší odbytiště jejich služeb, jedná se tudíž o příležitost.

d) Hrozby (T)

Snížení finanční podpory VŠB-TU Ostrava – V současnosti je největší část aktivit ESC financována skrze univerzitní rozvojový projekt, jehož je ESC součástí. Pro tuto chvíli se tedy jedná o silnou stránku sdružení, protože může nakládat s dostatečnými prostředky. Do budoucna však není jasné, zda bude podobný projekt znovu podán, potažmo schválen. V případě, že by z těchto prostředků nemohl klub čerpat, byl by problém najít v rámci rozpočtu univerzity jiný zdroj financování jeho aktivit. Toto ohrožení je reálné a velmi významné.

Nezájem zahraničních studentů – Není jisté, zda se v budoucnu nerozšíří skupina studentů, která neprojevuje zájem o edukativní činnosti sdružení. V takovém případě bude muset klub pozměnit nabídku činností, které v současnosti poskytuje. To může mít za následek i změnu chování sponzorů a dárců.

Substituty – Ohrožení představují subjekty, které nabízejí podobné služby jako ESC. Těch je na trhu velké množství, může se tudíž najít takový, který dokáže sdružení konkurovat i cenově.

Vertikální integrace – Při špatné ekonomické situaci se mohou studenti rozhodnout nevyužívat služeb žádného subjektu na trhu a nahradit si jejich činnosti svou vlastní aktivitou.

Slučování univerzit – Ohrožením je nejasná budoucnost univerzitních klubů ESC a _ISC po sloučení univerzit. Doposud nebyla stanovena pravidla, jakými budou kluby sloučeny, případně jak bude vytvořen klub nový. Z toho plyne i ohrožení dlouhodobých investičních projektů ESC.

Konkurence – Vznik dalších organizací na ostatních vysokých školách v Ostravě a okolí nelze ovlivnit nastavením bariér pro vstup.

Snížování stipendií – Pokud budou klesat stipendia programu Erasmus, může dojít až k tomu, že si studijní výjezd nebude moci mnoho studentů pro svou ekonomickou situaci dovolit.

Vízová povinnost některých zemí – Zařizování dlouhodobých víz je mnohdy spojeno s obstrukcemi a problémy. To může mnoho zájemců od studia v zahraničí odradit.

5.2. Návrhy řešení problémových oblastí

Na základě SWOT analýzy lze identifikovat problémové oblasti práce sdružení, které je potřeba zlepšit, společně s hrozbami z okolí, na které je potřeba zavčasu reagovat. Problémy občanského sdružení, tedy jeho slabé stránky a hrozby, mohou být rozděleny na majoritní a minoritní. Majoritní problémy vyžadují včasnou intervenci a prevenci ze strany ESC. Minoritní problémy snesou, vzhledem k omezeným zdrojům sdružení, odkladu, případně existují vnitřní faktory (silné stránky) s přímým pozitivním vlivem, nebo vnější faktory, které zabraňují úspěšnému a efektivnímu řešení minoritních problémů. Podkladem pro určení problémových oblastí je SWOT analýza, určení důležitosti jednotlivých problémů proběhla na základě výše vypracovaných dílčích analýz a konzultací s vedením organizace.

5.2.1. Identifikace majoritních problémových oblastí

- Počet členů – Omezený počet členů se v současnosti podařilo kompenzovat efektivně zvolenou strukturou organizace. Sdružení se snaží své členy motivovat k lepší práci řadou odměn v podobě slev na jím pořádané události a občasně výjezdni zasedání. V současné době nelze jinými způsoby v rámci ekonomických a časových možností členy sdružení stimulovat.
- Získávání nových členů – Sdružení se nedaří nalézt dostatek aktivních buddies, kteří by měli zájem o větší zapojení se do činnosti ESC. Vzhledem k blížícímu se konci školního roku a odchodem několika členů se jedná o aktuální problém.
- Nevyužívání dostupných komunikačních kanálů – Tento problém do značné míry souvisí s výše zmíněnými problémy. Sdružení nemá dostatek členů, kteří by se PR činnosti mohli věnovat. Zanedbané PR na druhou stranu nevytváří dostatečně kvalitní image organizace a nepodporuje tudíž nábor nových členů.
- Snížení finanční podpory VŠB-TU Ostrava – Jak vyplývá z analýzy finančních zdrojů sdružení, pokud sdružení přijde o finanční podporu, kterou v tuto chvíli zprostředkovává VŠB-TU Ostrava, nebude mít dostatek zdrojů k financování svých činností v současném rozsahu.
- Nezájem zahraničních studentů – Sdružení pravidelně zjišťuje zpětnou vazbu zahraničních studentů na své aktivity, v případě změny je tudíž schopno reagovat. Nejedná se o problém, kterému by tudíž měla být věnována vyšší pozornost.
- Substituty a vertikální integrace – Vzhledem k dostupnosti podobných služeb a potenciální vlastní aktivitě zahraničních studentů je jejich vyjednávací síla vůči sdružení vysoká. Sdružení na ni reaguje co nejnižší cenou nabízených služeb. Dalším

opatřením je komunikace v anglickém jazyce v rámci sdružení, kterou mnoho substitutů nenabízí.

- Slučování univerzit – Dokud nebudou oznámena kritéria sloučení současných klubů, případně kritéria tvorby nového klubu, nejedná se o aktuální problém, který by bylo možné řešit.
- Konkurence – Sdružení nemá možnost vytvořit bariéry vstupu na ostravský trh. Do svých činností nicméně může zapojit i studenty dalších vysokých škol, a to až do takové míry, že podobné služby nebudou na vlastních vysokých školách vůbec poptávat, čímž nebudou stimulovat tvorbu podobných klubů.
- Snižování stipendií a vízová povinnost některých zemí – Jedná se o vnější faktory, k jejichž ovlivnění ESC nemá žádné prostředky.

Majoritní problémové oblasti ESC tedy jsou:

- Snížení finanční podpory VŠB-TU Ostrava
- Získávání nových členů
- Nevyužívání dostupných komunikačních kanálů

5.2.2. Konkrétní návrh způsobu řešení problémových oblastí ESC

Pokud je brán v potaz současný stav sdružení, ESC dokáže vykonávat všechny své aktivity i při nevyužívání dostupných komunikačních kanálů. Jejich využití tudíž zajistí zlepšení. Do budoucna se počítá s tím, že sdružení minimálně udrží aktuální stav jedenácti členů, který personálně také zvládá zajistit 100% činností klubu. Při současném stavu finančních zdrojů však případné snížení finanční podpory VŠB-TU Ostrava donutí ESC k omezení činnosti. V první řadě je tudíž nezbytné zaměřit pozornost na možnosti zefektivnění financování ESC.

Tato práce nezkoumá možnosti získávání finančních prostředků skrze veřejné externí zdroje, tedy dotace z rozpočtů ČR a fondů EU. Autor je přesvědčen, že existuje větší šance získat tyto prostředky pomocí spolupráce s univerzitou. Univerzita disponuje většími zdroji a širšími zkušenostmi při tvorbě grantových žádostí a je schopna tyto projekty zaštiťovat, což zvyšuje i důvěryhodnost ESC. Snahou sdružení je také větší samostatnost v nakládání s finančními prostředky. Je tudíž podstatné, v rámci vyhledávání alternativních zdrojů financování, soustředit činnost sdružení na doposud velmi zanedbanou oblast fundraisingu. Ten se jeví jako klíčový faktor pro zefektivnění financování ESC. Fundraisingová činnost, která sdružení přinese finanční i materiálové zdroje, bude i s pokračující finanční podporou VŠB-TU Ostrava přínosná. V takovém případě bude sdružení díky těmto prostředkům

schopno rozšířit své aktivity. V opačném případě, tedy bez finanční podpory VŠB-TU Ostrava, se z fundraisingu stane klíčový zdroj financí.

Navržený postup zlepšení fundraisingu je složen z několika částí, které se časově prolínají. Autor byl při tvorbě struktury postupu volně inspirován Rektoříkem (2010). Vzhledem k zanedbaným základům fundraisingové činnosti lze níže popsaný postup považovat za nástin tvorby fundraisingové strategie, podle které se může organizace dále řídit:

- Identifikace cílů a poslání organizace – Sdružení dokáže stručně, jasně a výstižně definovat své poslání. Je důležité, aby byl každý člen sdružení schopen tímto způsobem poslání dále reprodukovat.
- Tvorba realizačního a časového plánu aktivit a cílů + rozpočtu – Potenciální dárci se bude moci ztotožnit s aktivitami sdružení a uvěřit v dosažitelnost stanovených cílů. Pomocí plánu lze následně sestavit roční rozpočet, nejlépe pro obě varianty finanční podpory ze strany univerzity.
- Tvorba fundraisingového týmu – V současné době pracuje na fundraisingových aktivitách sdružení pouze FR manažer. Při kontaktu s dárci by však svou roli měly hrát i další osoby zodpovědné za chod klubu, především pak prezident, případně viceprezident. Fundraisingová činnost neziskové organizace, jak uvádí Rektořík (2010), by měla zabírat přibližně 30% všech aktivit sdružení. Jejich zapojení se pomůže přiblížit sdružení této hodnotě.
- Volba fundraisingových metod – Sdružení může potenciálním sponzorům nabídnout dostatek prostoru pro umístění reklamy nejen v průběhu akcí, ale také například na kvalitně zpracovaných vlastních internetových stránkách. Klub si musí uvědomit význam a nastavit hodnotu těchto propagačních ploch, pokud má být schopen adekvátním způsobem tyto plochy nabízet sponzorům. Další úspěšnou fundraisingovou metodou může být napojení se na partnery univerzity. V rámci sítě ESN CZ existuje několik dalších sponzorských smluv, jejichž naplňování je pro sekce dobrovolné, a ve většině případů obnáší pouze umístění loga sponzora na internetové stránky klubu. Tato možnost však členům sdružení, FR manažera nevyjímaje, nebyla osobou Section Delegate představena. Je tudíž zřejmé, že by měl FR manager zapracovat také na komunikaci uvnitř ESC, jak bylo zmíněno již v prvním bodě.
- Potenciální dárci – Fundraisingovou činnost je potřeba zaměřit na okruh osob a subjektů, které považují činnost sdružení za prospěšnou a jsou jistým způsobem napojeni na zahraniční studenty. Jedná se tedy o všechny firmy, pro které jsou

zahraniční studenti odbytištěm jejich výrobků a služeb. Dále je vhodné oslovit bývalé absolventy univerzity, kteří doposud cítí spojení s jejich Alma Mater. Pro účely fundraisingu i public relations představují potenciálně zajímavou skupinu také samotní studenti VŠB-TU Ostrava, hlavně ti, kteří již byli na studijním výjezdu v zahraničí.

- Měření úspěšnosti fundraisingu – Plánování a realizaci fundraisingové činnosti je samozřejmě potřeba také hodnotit, aby bylo možno posoudit úspěšnost fundraisingové aktivity (Rektořík, 2010). Pro organizaci by bylo v začátku vhodné zavést minimálně hodnocení pomocí ukazatele čistého příjmu. Ten vyjadřuje fundraisingem získanou částku po odečtení nákladů na aktivitu.

Jak již bylo zmíněno výše, problém při získávání nových členů není samotná náborová činnost, která v průběhu školního roku probíhá, ale spíše nedostatek informací o tom, co může členství v ESC studentům přinést. Autor práce shledává zárodek problému ve špatné práci PR manažera, potažmo neexistenci PR oddělení ESC. Jak je patrné z výše uvedené charakteristiky sdružení, PR manažer ESC nemá na starosti pouze aktivity spojené s public relations takovým způsobem, jakým je definuje marketingový mix. Jeho prací je dohlížet nad všemi činnostmi klubu, jejichž výstup nějakým způsobem zasahuje okolí ESC. Problémy PR oddělení sdružení jsou patrné i na nevyužívání dostupných komunikačních kanálů. Pro lepší fungování organizace je zásadní také propojení práce PR manažera s prací FR manažera a HR manažera. Vzájemnou kooperací mohou přispět ke zlepšení image sdružení, náboru nových členů, udržení aktivity stávajících členů, což přinese i více síly k hledání finančních prostředků.

Pro PR manažera navrhuje autor následující opatření pro optimalizaci PR činnosti v ESC:

- Identifikace cílů a poslání – Tak jako FR manažer musí i PR manažer dokázat stručně, jasně a výstižně definovat poslání organizace a mít schopnost tuto jednoznačnou definici dále rozšiřovat.
- Mapování komunikačních kanálů – PR manažer musí prozkoumat všechny dostupné komunikační kanály a společně s vedením organizace určit, jak je co nejlépe využívat pro daný druh aktivity. Příkladem budiž televizní obrazovky v areálu univerzity pro propagaci akcí, regionální média pro zajímavé rozhovory a články, kolejní rádio pro náborovou činnost a podobně.

- Spravování výstupů událostí – Většina aktivit sdružení může jako svůj výstup přinést také množství materiálů vhodných k mediální propagaci – videozáznamy, fotografie, články a rozhovory – tyto materiály je potřeba spravovat, kontrolovat jejich informační hodnotu a umisťovat je do médií.
- Tvorba PR týmu/PR oddělení – Vzhledem k velkému množství aktivit sdružení není v silách jednotlivce plnit výše popsaná opatření + běžnou činnost PR manažera. Je tudíž potřeba do aktivit PR oddělení zapojit i další osoby. Pokud klub nedisponuje dostatkem lidských zdrojů, jeví se jako ideální varianta obrátit se na studenty marketingových oborů, kteří by mohli mít zájem o externí spolupráci.
- Definování pracovní náplně člena ESC, výhod a povinností z členství vyplývajících – Pokud byl jako jeden z hlavních problémů identifikován nezájem studentů o práci ve sdružení, je evidentní potřeba jasné formulace pracovní náplně člena ESC. Určení výhod a povinností plynoucích z členství v organizaci bude mnohdy hrát zásadní roli v rozhodování studentů, zda se k ESC připojit či nikoliv. Jejich vymezení je tudíž také důležitou součástí tohoto kroku.

Sdružení by dále mělo využít dostupných finančních prostředků k investování do vzdělání svých členů. V průběhu roku pořádá mnoho úspěšných společností workshopy a kurzy FR a PR, jejichž absolvování by členům sdružení velmi pomohlo v jejich práci. Autor rozumí problému, kdy se sdružení nechce vkládat prostředky do podobných aktivit, protože existuje vysoké riziko, že členové opustí sdružení dříve, než naplno využijí nabytých vědomostí. Minimálně pro rozjetí kvalitního FR a PR je však toto riziko vhodné podstoupit. Autor dále navrhuje zavedení koncepce, kterou by bylo možné nazvat „studenti studentům“. Každý rok řeší mnoho studentů ekonomické fakulty volbu tématu závěrečné práce. Pokud sdružení správně identifikuje a pochopí své problémy, může na příslušných katedrách navrhnout témata k zpracování. Organizace tak ušetří za práci odborníků a studenti budou mít jednodušší hledání tématu práce. Tato koncepce je uskutečnitelná hlavně z důvodu dobré spolupráce mezi ESC a univerzitou a skrývá mnoho potenciálu k dalším diskuzím a využitím.

Řešená problematika je dále z jiných pohledů rozebírána v žurnalistické části práce, která následuje.

6. Využití řešené problematiky v médiích

Žurnalistická část práce zkoumá problematiku managementu neziskové organizace a způsoby jejího financování z pohledu novináře. Autor připravil pro potřeby práce *editorial*, *úvodní článek* o ESC VŠB-TU Ostrava, *interview* s pokladníkem ESC a *anketu* o událostech pořádaných ESC. Všechny tyto materiály se vztahují k tématu této bakalářské práce a za určitých podmínek tedy existuje možnost jejich využití v praxi. Jako typ tištěného média, pro který byly materiály rámcově vytvořeny, zvolil autor studentský časopis.

6.1. Editorial

Časy se changing

Když vidím množství aktivit Exchange Student Clubu VŠB-TU Ostrava, začínám uvažovat nad tím, jak vlastně zahraniční studenti v Ostravě žili a přežívali před jeho vznikem.

Byly to časy, kdy zahraniční studenti po příjezdu do Ostravy platili skoro tisícovku za taxík z Hlavního nádraží na studentské koleje. Časy, kdy „kolejbáby“ křičely (samozřejmě pouze a jediné česky) na Španěly, že ten stůl, co vyhodili z okna, zaplatí. Časy, kdy zahraniční studenti znali jen trojúhelník *koleje – Tesco – Stodolní* a zpět. Jak tak ale koukám, tato stará dobrá éra anglicky mluvících studentů na prázdninách v Ostravě, vnímaných Ostravany jako cosi exotického, mizí v propadlišti dějin.



Dnes do Ostravy jezdí mnohem více studentů nejen proto, že je tedy levně a škola je snadná, ale také proto, že slyšeli o širokých možnostech a kulturních obzorech, které jim může kdysi hornická základna republiky nabídnout. Do jaké míry je to zásluha ESC a jeho aktivit, to už dokážou posoudit pouze zasvěcení. Je však nesporným faktem, že činnost ESC zlepšuje image Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava.

Významnou roli pro práci ESC hraje samozřejmě jazyk. Když vás na ulici zastaví cizinec, a ne zrovna perfektní angličtinou se ptá, kde najde bankomat, mnoho z vás neodpoví vůbec, nebo se pouze omluví, že raději anglicky neumí. Podobná situace se opakuje ve většině obchodů, u policistů, občas i učitelů. Tohle se často stává i u těch, kteří anglicky umí! Jsou tedy lidé veskrze spíš líní, nebo se stydí? Vždyť bez procvičování nikdy lépe mluvit nebudeme. Vžijme se do pozice toho nebožáka cizince. Nápisů česky, jídelní lístky česky, lidé

mluví pouze česky... Jak si pak má pořádně užít naší pohostinnosti a zamilovat si naše město? Evropa i svět se globalizují, unifikují, my ale zůstáváme ve své češtinou vytvořené skořápce. I pro samotné ESC je náročné najít dostatek lidí, kteří by byli ochotní komunikovat anglicky. Paradoxem je, že se jedná o nejlepší know-how, jaké klub má. Kdyby mluvil anglicky každý, o jeho služby by ze strany zahraničních studentů v ten moment nebyl zájem. Ti studenti, kteří se odhodlali, a se „zahraňákama“ pracují, toho nelitují. Stejně nadšení jsou i další, kteří s nimi přicházejí do styku.

Sdružení se stále vyvíjí, tak jako společnost samotná. Byly doby, kdy zahraniční studenti netrefili z kolejí do školy. Časy se změnily, a dnes jezdí organizovaně na výlety a exkurze po celé ČR a přilehlém okolí. Časy se *changing*, a tak možná brzy konečně nastane doba, kdy pojmy jako *jednotná Evropa* a *Evropa bez hranic a bariér* získají konkrétnější podobu i v našem regionu.

Příjemné čtení přeje GD.

6.2. Úvodní článek

Exchange Student Club - příprava pro první ligu

Práce se zahraničními studenty už není otázkou pouze studijních oddělení a jednotlivců. Aktivní studenti dokázali založit neziskovou organizaci, která soustřeďuje svou činnost na péči o cizince. I přes obtíže v personální oblasti dokáže Exchange Student Club VŠB-TU Ostrava poskytovat mnoho rozmanitých služeb. Jejich spolužáci i vedení univerzity jsou prací ESC nadšení. Jen samotní členové sdružení vypadají po roce činnosti o dekádu starší a zasmušilejší.

Exchange Student Club VŠB-TU Ostrava brzy oslaví jeden rok od svého založení. Nezisková organizace ESC se stará o zahraniční studenty VŠB, pomáhá jim s aklimatizací v odlišném kulturně-sociálním prostředí a nabízí širokou variaci volnočasových aktivit. To obnáší například vyzvednutí z letiště, ubytování, popis okolí, doprovod na cizineckou policii, organizaci sportovních turnajů, exkurzí a výletů, promítání filmů a přípravu tematických večírků. „*Věnujeme se samozřejmě také vzdělávací činnosti,*“ doplňuje tento obsáhlý výčet prezident sdružení Adam Farník.

Většina neziskových organizací řeší věčný problém: Kde vzít prostředky pro činnost? S tím pomáhá hlavně univerzita. Sdružení může využívat kancelářské prostory na kolejích, půjčovat si školní autobus a využívat propagačních materiálů VŠB. Problémem v současnosti

nejsou ani finanční prostředky – klub je může čerpat z rozvojového projektu univerzity. Otázkou však zůstává, jak se dokáže ESC příští rok vyrovnat s případným ukončením tohoto projektu.

Nebývá příliš časté, aby studenti ve svém volném čase zakládali a vedli neziskové organizace a svou činností se snažili ulehčit škole od starostí se zahraničními studenty. *„Vysokoškoláci mají mnohdy velmi podobně strukturovaný a nezajímavý životopis. Práce v neziskové organizaci a možnost vyzkoušet si různé pozice ve vedení mi pomůžou můj životopis odlišit a nabrat tolik potřebné zkušenosti,“* zhodnocuje svou motivaci pro práci v klubu jeho fundraiser Daniel Vaněk, student stavební fakulty.

Práce na plný úvazek

I přes možnosti, které práce v ESC nabízí, má sdružení problémy s nedostatkem členů. Někteří studenti poznali krásy multikulturního prostředí a sami vyjeli studovat do zahraničí, další absolvovali a nyní už pracují - postoupili z přípravy do první ligy. Ve sdružení dřímá potenciál, který se bez lepší propagace a náboru nových členů neprobudí. Tuto situaci hodnotí jako alarmující Kateřina Klásková, pokladník sdružení. *„Všichni děláme, co můžeme. Nesmí se ale zapomínat na to, že krom práce ve sdružení všichni studujeme. Většina z nás také pracuje. Každý člen ESC by ve své funkci dokázal najít uplatnění pro dva až tři asistenty.“* Vedení neziskové organizace je viditelně prací na plný úvazek. A to i pro studenty s dalším zaměstnáním.

Na univerzitu přijíždí každý semestr průměrně 150 zahraničních studentů, a jejich počet rok od roku stoupá. Jak dokáže sdružení, které má pouze 11 členů, zajistit služby pro všechny? Organizace spravuje databázi dobrovolníků, kteří nejsou součástí sdružení, ale pracují pro něj - takzvaných „buddies“. Jsou to čeští studenti, tutoři, kteří pracují se skupinkou zahraničních studentů a v průběhu semestru se o ni starají. Paradoxem je, že i přes rostoucí počet buddies se nenajde nikdo, kdo by rád rozšířil řady ESC. *„Ve svém diáři mám více pracovních úkolů spojených s ESC než s prací a školou dohromady. Baví mě to, ale mám pocit, že nějak rychleji stárnu,“* popisuje Klásková nahlas to, co si její spolužáci z univerzity povětšinou myslí také.

ESC do Guinnessovky

Ve spolupráci s univerzitou se sdružení povedlo na jaře letošního roku uspořádat několik významných událostí. V Barrák music clubu Ostrava se 25. dubna uskutečnila Miss Responsibility, která skloubila užitečné s krásným – akce propagovala zodpovědné chování studentů a současně byla v průběhu večera volena nejsympatičtější zahraniční studentka VŠB-TU Ostrava. Na přelomu dubna a května organizovalo ESC také zasedání všech univerzitních

studentských organizací pečujících o zahraniční studenty. Během čtyř dnů si účastníci nejen předávali zkušenosti, ale oslavili i 25. výročí programu Erasmus. Klub se brzy pokusí také o zápis do Guinnessovy knihy rekordů – v areálu univerzity budou dobrovolníci 25 hodin bez přestání skákat na trampolíně.

Nabízí se otázka, jestli má sdružení s tolika velkými projekty stále dostatek prostoru pro menší události. *„Existuje řada akcí, které se každý semestr opakují. Sdružení má připravený muštr, podle kterého by měly být tyto opakující se akce připravovány, což výrazně šetří čas a prostředky, které je potřeba vynaložit,“* říká další člen z vedení organizace Zdeněk Duffek.

Není pochyb o tom, že činnost ESC je záslužná a zlepšuje image celé univerzity. Pokud však i sami členové sdružení mají pocit, že s lepším personálním zajištěním dokážou ještě více, je zřejmě potřeba této oblasti věnovat více pozornosti. Studenty je třeba trochu více nakopnout, aby poznali, jak moc jim může práce v dobře nastartované neziskové organizaci v budoucnu zvýšit kredit.



Členové ESC na teambuildingu v Beskydech. Zleva ve směru hodinových ručiček: Z. Duffek, D. Vaněk, M. Gloger, V. Fišera, A. Farník, K. Klásková, G. Drozdek, L. Blahutová, M. Lokajová, P. Ambrožová

6.3. Interview

Babysitting na mezinárodní úrovni



Ještě v zimním semestru loňského roku byli zahraniční studenti VŠB-TU Ostrava zoufalí. Neexistoval téměř nikdo, kdo by je doprovodil na cizineckou policii nebo k zubaři, a všechny aktivity si museli studenti složitě plánovat sami. Za poslední rok se tato situace však významně zlepšila. Několik aktivních studentů založilo neziskovou organizaci Exchange Student Club VŠB-TUO, o.s., která se nyní o zahraniční studenty stará. Jedním ze zakládajících členů ESC je studentka 2. ročníku navazujícího studia Systémového inženýrství a informatiky, Kateřina Klásková.

Katko, co tě vedlo k založení ESC? Jak ten nápad vlastně vznikl?

Při mém zahraničním studijním pobytu v Istanbulu jsem se setkala s tamější studentskou organizací, starající se o zahraniční studenty, kteří na univerzitu přijíždějí. Myšlenka pracovat se zahraničními studenty, trénovat tak jazyk a organizační schopnosti, mě hned na začátku nadchla. Začala jsem se zajímat, zda podobný klub existuje i na naší univerzitě. Při prvotním průzkumu jsem zjistila, že na škole žádná podobná organizace není. V hlavě se mi tak zrodila myšlenka, že by bylo prospěšné po mém návratu zkusit podobný klub založit. Po příjezdu do České republiky jsem tedy začala hlouběji bádát a dozvěděla jsem se, že na univerzitě existuje snaha několika jednotlivců. Začala jsem vnášet svou iniciativu do spojení těchto aktivistů.

Co všechno jste museli udělat, aby mohlo vzniknout občanské sdružení ESC?

Bylo potřeba se pravidelně scházet a při schůzkách vymýšlet organizační strukturu klubu, jeho řídicí orgány, činnosti, kterými se bude klub zabývat, a v podstatě sjednotit vize všech zainteresovaných. Tyto informace se pak musely sepsat do stanov, které byly odeslány a následně schváleny Ministerstvem vnitra ČR.

Jaké aktivity si tedy klub dal za cíl naplňovat?

Hlavním cílem je pomáhat zahraničním studentům na VŠB s aklimatizací v českém prostředí. Jde zejména o procedury spojené s jejich příjezdem, od ubytování po vyřizování víza. Dále se snažíme ozvláštnit jejich společenský život, ať už různými exkurzemi nebo večírky, chceme jim rozšířit kulturní rozhled, co se českého prostředí týče.

Oceňují zahraniční studenti takovou aktivitu?

Věřím, že ano. Dokonce za námi občas studenti chodí a děkují za služby, které pro ně děláme. Dříve na to nebyli zvyklí a všechny aktivity si organizovali sami, což je ani moc nebavilo. Z pozice organizátora si akce většinou neužijete tolik jako obyčejní účastníci.

A o jaké akce je tedy největší zájem?

Největší zájem je o akce, které jim ukážou věci, jaké doma nemají. Na výlety a exkurze máme téměř vždy zaplněnou celou kapacitu, na rozdíl od večírků. Tam účast s postupem školního roku klesá, jak si zahraniční studenti začínou uvědomovat také své studijní povinnosti.

Spolupracujete s univerzitou?

S univerzitou máme zatím dobré vztahy a máme možnost využívat jejího loga, jména, školního autobusu a poradenských činností. Snažíme se tento vztah rozvíjet a zlepšovat ku prospěchu obou stran.

V ESC pracuješ od jeho založení. Za tu dobu jsi vystřídala pozici viceprezidenta a pokladníka. Která ti více seděla?

V ESC jsem začínala na pozici viceprezidenta, která v tu dobu nebyla přesně specifikována a kopírovala pravomoci prezidenta v jeho nepřítomnosti. A protože má náš prezident tuhý kořínek, nikdy jsem nedostala šanci skutečně využít své funkce. Pro tento školní rok zastávám pozici pokladníka ESC. Zakládám celé účetnictví a vymýšlím způsoby, jak klub financovat. Tato pozice mi taky není nejbližší, ale líbí se mi, že můžu takříkajíc sedět na penězích (smích). Od začátků naší činnosti strkám nos i do záležitostí, které nespadají přímo pod mou funkci, ale dělám to s nejlepším vědomím a svědomím, hlavně aby klub šlapal. Během tohoto školního roku mi tak byl přiklepnut také post Knowledge manažera. Mou zodpovědností je díky tomu spravovat informace a data klubu.

Platí to i pro ostatní členy? Také zastávají více pozic?

Klub má méně členů než pozic, je tedy běžné, že někteří zastupují hned dvě pozice. Pak už záleží na aktivitě a kreativitě samotného člena. Bohužel, z mého pohledu je asi jen polovina z nich opravdu aktivních a zajímají se o chod klubu.

Proč si myslíš, že se někteří členové nechtějí aktivněji zapojit?

V každé neziskové organizaci musí člen věřit v to, co dělá, aby se snažil o vývoj organizace, ve které pracuje. Členové naší organizace nemají žádné zkušenosti s prací v neziskové organizaci a mají tak pocit, že jejich činnost je dostačující. Nevidí žádnou potřebu zvyšovat svou aktivitu. Někdy mi přijde, že chtějí z organizace brát více,

než do ní vkládají. K vyšší aktivitě je nepřesvědčí ani možnost kariérního růstu v rámci ESN CZ.

Co to je ESN CZ?

Při zakládání klubu bylo jedním z našich cílů stát se součástí ESN CZ - celoevropské organizace, která zaštiťuje podobné kluby na lokální univerzitní úrovni. Kromě informací a zkušeností nám toto členství přináší možnost využívat jejich sponzory, jako je třeba Vodafone a Google. To zlepšuje naše jméno na trhu. Příjemnou povinností je účastnit se takzvaných National Platforms. Jsou to setkání členských sekcí. Asi 120 aktivních studentů se na čtyři dny sjede na jedno místo a vedou jednání, navštěvují workshopy, trénují své softskills a účastní se teambuildingu. Právě poslední National Platform byla pod režii ESC VŠB-TU Ostrava v Beskydech.

A co vám tato National Platform přinesla?

Jako relativně mladá sekce jsme díky organizování National Platform měli možnost poslat na akci všechny své členy. Ti tak poznali na vlastní kůži, co členství v ESN obnáší, čím vším se ESN zabývá a proč je dobré být jeho součástí. Troufám si tvrdit, že svůj účel to splnilo.

Jaké jsou tvé plány do budoucna? Můžeš v klubu zůstat i po dokončení studií?

Tento rok ukončuji studium na VŠB, a proto už nebudu moci být dále členem ESC. Na začátku tohoto roku jsem se však stala pokladníkem celorepublikového National Boardu ESN CZ, takže vím, že budu stále v kontaktu s naší i s dalšími sekcemi. Nerada bych přišla o možnost stýkat se s tolika neustále dobře naladěnými lidmi, kteří dělají babysitting na mezinárodní úrovni.

6.4. Anketa

V areálu univerzitních kolejí byla náhodným kolemjdoucím položena následující otázka: **Navštívili už jste někdy nějakou událost pořádanou ESC VŠB-TU Ostrava?**

Nejzajímavější odpovědi si můžete přečíst níže.

Miroslav Hrubec, 29 let, process manager, Brembo



Jistě, navštívil jsem událost Miss Responsibility 2012, která se pořadatelům myslím mimořádně povedla. Nejvíc se mi líbil zajímavý a zábavný program v rámci celé soutěže. Skvělá byla samozřejmě i afterparty po soutěži.

Vždy je příjemné využít podobnou příležitost, potkat se tak s přáteli nejen z České republiky, ale i ze zahraničí.

Andrea Wantulová, 23 let, studentka



Jakožto "buddy" pro zahraniční studenty v Ostravě jsem akce pořádané ESC VŠB-TU Ostrava navštěvovala docela pravidelně a většinu zahraňáků znám osobně. Podle mě se ESC snaží dostatečně a daří se jim pořádat úspěšné akce a levné výlety, které jsou pak díky ceně dostupné všem.

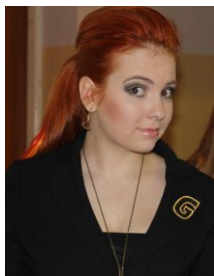
To pomáhá utvářet jednotný kolektiv. Mám možnost srovnat práci ESC s prací slovinského Mariboru, kde se dle mého názoru tolik nedaří udržet studenty na výměnném pobytu jako jednotný kolektiv lidí, kteří se dobře znají a tráví spolu mnoho času.

Miroslav Dýšek, 22 let, student & lektor anglického jazyka



Ano, měl jsem možnost navštívit několik akcí. Kromě tematických mejdanů jsem navštívil i Miss Responsibility, která byla koncipována jako "soutěž krásy s přesahem". Naprosto mě odrovnalo organizační úsilí členů ESC. Klub zařídil dopravu z kolejí na místo konání akce zdarma, profesionální web, účast místostarosty. Samozřejmě našly se nějaké mouchy, ale v rámci takové akce se daly drobné nedostatky očekávat a celkový dojem byl moc dobrý. Sympatický mi byl i Responsible koncept.

Vendula Rechová, 22 let, studentka



Ano, navštívila. Byla to akce Miss Responsibility, která mě oslovila, protože se jednalo o spojení módy a krásy. Líbilo se mi pojetí formou párty a hlavně módní přehlídky, které během večera proběhly. ECS i VŠB by měly do budoucna pořádat více takových nekonvenčních akcí, jako byla tahle.

Zuzana Černíková, 23 let, studentka



Ano. Nejvíce se mi líbilo asi multikulturní prostředí, které prostřednictvím těchto akcí vzniklo, vzhledem k tomu, že ESC je organizace zaměřující se na zahraniční studenty. Bylo zde možné potkat mnoho nových lidí z různých zemí a různého kulturního prostředí, stejně jako si procvičit anglickou konverzaci.

Michal Knápek, 24 let, horník



Ano, spousty. Líbí se mi pestrost akcí, které ESC VŠB-TU Ostrava pořádá - nejsou to jen alkoholové dýchánky pro erasmáky, ale i zajímavé exkurze nebo výlety do přírody, případně i sportovní aktivity. Je to ideální příležitost, jak se bezbolestně zdokonalit v cizím jazyce a udělat si nové kamarády.

7. Závěr

S rostoucím počtem zahraničních studentů přijíždějících na VŠB-TU Ostrava roste také poptávka po službách, které tito studenti vyžadují. Sama univerzita nemá prostor ke stimulaci této poptávky. Z tohoto důvodu byla studenty založena nestátní nezisková organizace Exchange Student Club VŠB-TUO, o.s. Sami studenti však nemají dostatek znalostí a zkušeností k úspěšnému vedení neziskové organizace s takovým rozsahem činností, jaké ESC poskytuje. Tato bakalářská práce byla vytvořena právě pro to, aby sdružení poskytla praktický a ekonomickou terminologií vyjádřený pohled na věc.

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat současnou situaci ESC VŠB-TU Ostrava a navrhnout řešení problematických oblastí.

Teoretická část práce poskytuje ucelený přehled základní terminologie neziskových organizací, jejich typologii, přehled činností a organizační uspořádání, jejichž znalost je nezbytná k pochopení dalších částí práce.

Na tuto část práce navazuje kapitola věnovaná specifickým oblastem neziskových organizací, zaměřená především na problémy finančního řízení NNO. Kapitola dále přináší teoretické podklady analytických nástrojů, jichž bylo pro zkoumání využito.

V následující kapitole je organizace ESC podrobně popsána – její činnosti, funkce, členové, organizační struktura a finanční situace. Informace, které autor získal v průběhu zkoumání organizace, jsou následně přeneseny do PEST analýzy, analýzy zdrojů, Porterovy analýzy pěti sil, analýzy stakeholderů a marketingového mixu.

Druhá prakticky orientovaná kapitola se zabývá možnostmi zefektivnění financování ESC. Pomocí syntézy byla z předchozích analýz vytvořena SWOT analýza, hodnotící silné a slabé stránky organizace a potenciální příležitosti a hrozby, které pro organizaci existují. Ve spolupráci s vedením organizace a na základě věcných podkladů poté autor zhodnotil význam jednotlivých slabých stránek a hrozeb, čímž identifikoval oblasti uvnitř ESC, kterým je v blízké době nutné věnovat zvýšenou pozornost. Konkrétně se jedná o oblast fundraisingu a vztahu s veřejností. Autor také navrhl seznam opatření, díky nimž má sdružení šanci svou situaci vylepšit. Jmenovitě jde například o zvýšení úsilí FR manažera a tvorbu propracovanějšího fundraisingového plánu, důkladnější mapování komunikačních kanálů ze strany PR manažera. Pro zlepšení činnosti FR i PR oddělení bude zásadní také zapojení více osob do procesů. Důležitý je pro sdružení fakt, že situaci lze ovlivnit a lze tudíž předejít nejčernějšímu scénáři, který v případě ztráty finanční podpory ze strany univerzity počítá s omezením činnosti ESC. Významným faktorem, který na jednu stranu dělá práci

FR a PR manažera sdružení náročnější, na druhou stranu poskytuje obtížně získatelnou praxi, je nutnost činnosti hned ve dvou jazycích – českém jazyce pro česky hovořící stakeholdery a anglickém jazyce pro zahraniční studenty a další subjekty.

V průběhu zkoumání ESC dospěl autor také k několika dílčím závěrům a konceptům, týkajících se vzdělávání členů a úspory nákladů, které na závěr praktické části uvádí.

Stanoveného cíle práce bylo dosaženo.

Závěrečná část bakalářské práce patří využití dané problematiky v médiích. Autor pro potřeby práce připravil editorial, úvodní článek, rozhovor a anketu. Tyto žurnalistické texty je možné za jistých podmínek použít také prakticky, s ohledem na jejich koncepci nejlépe v libovolném studentském časopise.

Fungování ESC není bez obtíží. Tak jako většina neziskových organizací, naráží i ESC VŠB-TU Ostrava na problémy spojené s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků a finančních prostředků. Finanční oblast je pro rok 2012 zajištěna skrz rozvojový projekt, jehož je sdružení pod hlavičkou univerzity součástí. Jedná se o značnou část rozpočtu ESC a není vůbec jisté, zda bude podobný finanční obnos dostupný i pro další roky. Autor si tak uvědomuje důležitost hledání dalších finančních zdrojů skrze fundraisingovou strategii. S tím souvisí i druhý výše zmíněný problém sdružení, a to je nedostatek pracovníků, kteří by mohli fundraisingovou činnost provádět. Problémem náborového procesu nových členů do organizace je nedostatečná informovanost studentů o výhodách a možnostech, které s sebou členství ve sdružení přináší. Z tohoto důvodu je zřejmé, že je potřeba zapracovat na propagaci sdružení. Public relations a fundraising jsou tedy dvě klíčové činnosti, jímž by se měla organizace věnovat.

Seznam použité literatury

Knižní publikace

- [1] ALLISON, Michael a Jude KAYE. *Strategic planning for nonprofit organizations: a practical guide and workbook*. 2nd ed. Hoboken, N.J.: Wiley, c2005. 458 s. ISBN 04-714-4581-9.
- [2] BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2009. 303 s. ISBN 978-80-245-1650-9.
- [3] BOUKAL, Petr, Hana VÁVROVÁ a Jiří NOVOTNÝ. *Ekonomika a řízení neziskových organizací: pracovní sešit*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2003. 303 s. ISBN 80-245-0604-1.
- [4] FRIČ, Pavol. *Cesta ke skrytému bohatství neziskové organizace: rozvoj lidských zdrojů*. 1. vyd. Redaktor Jolana Turnerová. Praha: Spiralis, 2007. 104 s. ISBN 978-80-903015-5-9.
- [5] FRIČ, Pavol. *Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. 203 s. ISBN 80-864-3204-1
- [6] HUNČOVÁ, Magdalena. *Ekonomický rozměr občanské společnosti*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká Republika, 2010. 239 s. ISBN 978-80-7357-545-8.
- [7] KERKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-717-9453-8.
- [8] KIPLEY, Dan. *Stakeholder Identification and Analysis using the Multi-Rater Method: An alternative methodology*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller, 2009. 152 s. ISBN 978-363-9173-215.
- [9] KŘÍŽOVÁ, Anna. *Teorie organizace I*. 2. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, Ekonomická fakulta, 2000. 115 s. ISBN 80-707-8956-5.
- [10] MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. 11.vyd. Olomouc: ANAG, c2011. 254 s. ISBN 978-80-7263-675-4.
- [11] NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika a řízení neziskových organizací (zejména nevládních organizací)*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 156 s. ISBN 80-245-0792-7.
- [12] NOVOTNÝ, Jiří a Martin LUKEŠ. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. 223 s. ISBN 978-80-245-1473-4.

- [13] PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*. 1st Free Press ed. New York: Free Press, 1998. 396 s. Expert (Grada). ISBN 978-0-684-84148-9.
- [14] REKTORČÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.
- [15] SALAMON, Lester M. *Global Civil Society: Dimension of the Nonprofit Sector*. Bloomfield: Kumarian Press, 1st. edition, 2004. 335 p. ISBN 1-56549-184-X.
- [16] SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- [17] STEJSKAL, Jan. *Ekonomika neziskové organizace*. 1. vyd. Pardubice: Koalice nevládek Pardubicka, 2010. 272 s. ISBN 978-80-86825-55-7.
- [18] STRECKOVÁ, Yvonne. *Reforma veřejné správy a veřejných financí a faktory efektivnosti rozvoje regionů*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2003. 197 s. ISBN 80-210-3074-7.
- [19] ŠKARABELOVÁ, Simona. *Když se řekne nezisková organizace: příručka pro zastupitele krajů, měst a obcí*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2002. 129 s. ISBN 80-210-3031-3.
- [20] ŠKARABELOVÁ, Simona. *Marketing ve veřejném sektoru*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 214 s. Distanční studijní opora. ISBN 978-802-1042-926.
- [21] URBAN, Jan. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 162 s. ISBN ISBN 80-7261-105-4.
- [22] VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-726-1029-5.

Internetové zdroje

- [1] Esn-cz.cz. *ESN Czech Republic* [online]. 2012. [cit. 2012-03-10]. Dostupné z: <http://esn-cz.cz/esn/node/606>
- [2] Neziskovky.cz. *Informace o neziskových organizacích* [online]. 2012. [cit. 2012-03-16]. Dostupné z: <http://www.neziskovky.cz/>
- [3] Neziskovky.cz. *Statistika počtu NNO* [online]. 2012. [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_543/fakta_neziskovky-v_statistika-poctu-neziskovych-organizaci/

- [4] Vláda.cz. *Rada vlády pro nestátní neziskové organizace* [online]. 2012. [cit. 2012-03-22]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/zakladni-informace-767/>

Zákony

- [1] Zákon č. 83 ze dne 27. března 1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů [online]. 2012. [cit. 2012-03-11]. Dostupný na <http://spcp.prf.cuni.cz/lex/83-90.htm>
- [2] Zákon č. 357 ze dne 5. května 1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí [online]. c2012. [cit. 2012-03-11]. Dostupný na <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-357>

Seznam zkratek

_ISC OU	International Student Club Ostravská univerzita
ČR	Česká republika
ESC VŠB-TUO	Exchange Student Club Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava
ESN AISBL	Erasmus Student Network, Association internationale sans but lucratif
ESN CZ	Erasmus Student Network Česká republika
EU	Evropská unie
FR	fundraising, fundraiser
HR	human resources
IT	informační technologie
KM	knowledge manažer
NNO	nestátní neziskové organizace
PR	public relations
SD	Section Delegate
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
VŠB-TUO	Vysoká škola báňská, Technická univerzita Ostrava

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- byl (a) jsem seznámen (a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové (bakalářské) práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové (bakalářské) práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové (bakalářské) práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou (bakalářskou) práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Nerudova 8

Ostrava – Vítkovice

70300

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Stanovy sdružení Exchange Student Club VŠB-TUO, o.s.